UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS DEL
DEPORTE**

**Liderazgo del Comando Técnico y su influencia en el Desarrollo Formativo
de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Huarhua León, Eduard Kevyn (0000-0001-5530-1140)

Rosales Berrocal, Iván Eliecer (0000-0003-0773-7438)

ASESOR

Bartra Rivero, Karina Raquel (0000-0001-9879-3237)

Lima, 8 de julio de 2019

DEDICATORIA

*A mis padres por su incondicional apoyo me enseñaron que el
esfuerzo y la perseverancia son la clave para lograr el éxito,
A mi hermana que me alentó en los momentos frágiles para poder
superarme.*

Eduard Kevyn Huarhua León

*A mis padres por brindarme su total apoyo siempre y enseñarme
con su ejemplo que las metas se cumplen a base de esfuerzo,
A mis hermanos que me inspiran cada día en la búsqueda de ser un
mejor profesional.*

Iván Eliecer Rosales Berrocal

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro más profundo agradecimiento a nuestra querida asesora Karina Raquel Bartra Rivero, quien desde un inicio nos transmitió la pasión por la investigación y durante todo el periodo que conllevó la tesis. También, agradecerle por la paciencia y confianza que tuvo con nosotros, debido a las incontables horas de lectura, correcciones y por todo el conocimiento que plasmó en esta investigación.

Del mismo modo, un especial agradecimiento al Club Alianza Lima, Club Centro Deportivo Municipal, Club Sporting Cristal, Club Universitario de Deportes y el Club Universidad San Martín de Porres, que nos facilitaron sus instalaciones, colaboradores y líderes para poder realizar las encuestas y entrevistas que hicieron posible esta investigación.

RESUMEN

En el presente estudio se busca determinar que el liderazgo del comando técnico si influye en el desarrollo formativo de la división de menores de los clubes profesionales de lima en el 2019. Para cumplir con el objetivo y medir las variables de investigación se utilizaron dos herramientas, las cuales fueron: entrevistas a entrenadores expertos en el desarrollo formativo y encuestas tipo Likert a los jugadores que conforman los equipos profesionales en Lima (Club Alianza Lima, Club Deportivo Municipal, Club Sporting Cristal, Club Universitario de Deportes y Club Deportivo Universidad San Martín de Porres), se probó y fue validad para su aplicación en el contexto peruano. Para la construcción de dichas herramientas se orientaron en las dos dimensiones el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Transaccional y las cuatro dimensiones del desarrollo formativo que son: Aspecto Táctico, Aspecto Físico, Aspecto Psicológico y Aspecto Social. La población estuvo constituida por jugadores de las divisiones menores de los cinco clubes profesionales de Lima, cuya muestra fue de 286 deportistas, pertenecientes al género masculino y las edades oscilan entre los 13 a 15 años. Una vez recopilado los datos se procedió a analizarlo a través del programa IBM SPSS Stadistics, donde se obtuvo como coeficiente de Pearson de 0.366 que demuestra la relación positiva de estas dos variables. A pesar de este resultado, también se obtuvo que dicha relación es débil por lo que se brindara algunas recomendaciones para que los clubes puedan tomar en cuenta.

Palabras claves: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Desarrollo Formativo, Deportes, Fútbol.

Leadership of the Technical Staff and its influence in the Formative Development of the minor divisions of the professional clubs of Lima in 2019

ABSTRACT

The present study seeks to determine the technical leadership to influence the formative development of the junior level in 2019. To meet the objective and measure the research variables, two tools are used: The Academy Clubs of the Alianza Lima, Municipal Sports Club, Sporting Cristal Club, University Sports Club and Sports Club San Martín de Porres University), was tested and was valuable for its application in the Peruvian context. For the construction of these materials, can be oriented in the two dimensions, the Transformational Leadership and Leadership, the Transactional and the four forms of Formative Development, which are: Tactical Aspect, Physical Aspect, Psychological Aspect and Social Aspect. The population was constituted by the players of the junior levels of the five professionals clubs of Lima, whose sample was of 286 athletes, those of masculine gender and the ages oscillate between the 13 to 15 years. Once the data was collected, it was analyzed through the IBM SPSS Statistics program, where a Pearson coefficient of 0.366 was obtained, demonstrating the positive relationship of these two variables. Despite this result, that relationship was also obtained.

Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Training Development, Sports, Soccer

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	13
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.2 BASES TEÓRICAS	19
1.2.1 Variable Independiente: Liderazgo del Comando Técnico	19
1.2.2 Variable Dependiente: Desarrollo Formativo.....	27
CAPÍTULO 2. PLAN DE INVESTIGACIÓN	34
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	34
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	36
2.2.1 Definición del Problema.....	36
2.2.2 Problema General	37
2.2.3 Problemas Específicos.....	37
2.3 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	37
2.3.1 Hipótesis General.....	37
2.3.2 Hipótesis Específicas	37
2.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	38
2.4.1 Objetivo General	38
2.4.2 Objetivos Específicos.....	38
2.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	39
2.6 LIMITACIONES	40
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DEL TRABAJO	41
3.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN (ALCANCE)	41
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	41
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	42
3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	43
3.5 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	45
3.6 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO.....	45
3.7 PROCESAMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS.....	46
CAPÍTULO 4. DESARROLLO	47
4.1 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS	47
4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	62

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
ANEXOS	80

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LOS RESULTADOS PARA LA VARIABLE 1 - LIDERAZGO DEL COMANDO TÉCNICO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	48
TABLA N° 2: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LOS RESULTADOS PARA LA DIMENSIÓN 1 - LIDERAZGO TRANSFORMADOR (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	49
TABLA N° 3: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LOS RESULTADOS PARA LA DIMENSIÓN 2 - LIDERAZGO TRANSACCIONAL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	52
TABLA N° 4: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LOS RESULTADOS PARA LA VARIABLE 2 – DESARROLLO FORMATIVO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	55
TABLA N° 5: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LOS RESULTADOS PARA LA DIMENSIÓN 3 – ASPECTO TÁCTICO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	56
TABLA N° 6: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LOS RESULTADOS PARA LA DIMENSIÓN 4 – ASPECTO FÍSICO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	58
TABLA N° 7: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LOS RESULTADOS PARA LA DIMENSIÓN 5 – ASPECTO PSICOLÓGICO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	59
TABLA N° 8: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LOS RESULTADOS PARA LA DIMENSIÓN 6 – ASPECTO SOCIAL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	61
TABLA N° 9: CUADRO DE CORRELACIÓN DE PEARSON DE LA MUESTRA DE ESTUDIO – VARIABLES LIDERAZGO DEL COMANDO TÉCNICO Y DESARROLLO FORMATIVO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	63
TABLA N° 10: CUADRO DE CORRELACIÓN DE PEARSON DE LA MUESTRA DE ESTUDIO – HIPÓTESIS GENERAL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	64
TABLA N° 11: CUADRO DE CORRELACIÓN DE PEARSON DE LA MUESTRA DE ESTUDIO – HIPÓTESIS 1 (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	65
TABLA N° 12: CUADRO DE CORRELACIÓN DE PEARSON DE LA MUESTRA DE ESTUDIO – HIPÓTESIS 2 (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	66
TABLA N° 13: CUADRO DE CORRELACIÓN DE PEARSON DE LA MUESTRA DE ESTUDIO – HIPÓTESIS 3 (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	67
TABLA N° 14: CUADRO DE CORRELACIÓN DE PEARSON DE LA MUESTRA DE ESTUDIO – HIPÓTESIS 4 (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	68

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENCUESTADOS RESPECTO A LA PERCEPCIÓN DE LA VARIABLE LIDERAZGO DEL COMANDO TÉCNICO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	48
FIGURA N° 2: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENCUESTADOS RESPECTO A LA PERCEPCIÓN DE LA DIMENSIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	50
FIGURA N° 3: GRÁFICO CIRCULAR DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR CON RESPECTO AL EQUIPO QUE PERTENECEN (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	51
FIGURA N° 4: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENCUESTADOS RESPECTO A LA PERCEPCIÓN DE LA DIMENSIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	53
FIGURA N° 5: GRÁFICO CIRCULAR DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL CON RESPECTO AL EQUIPO QUE PERTENECEN (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	54
FIGURA N° 6: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENCUESTADOS RESPECTO A LA PERCEPCIÓN DE LA VARIABLE DE DESARROLLO FORMATIVO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	55
FIGURA N° 7: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENCUESTADOS RESPECTO A LA PERCEPCIÓN DE LA DIMENSIÓN DEL ASPECTO TÁCTICO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	57
FIGURA N° 8: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENCUESTADOS RESPECTO A LA PERCEPCIÓN DE LA DIMENSIÓN DEL ASPECTO FÍSICO	58
FIGURA N° 9: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENCUESTADOS RESPECTO A LA PERCEPCIÓN DE LA DIMENSIÓN DEL ASPECTO PSICOLÓGICO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	60
FIGURA N° 10: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENCUESTADOS RESPECTO A LA PERCEPCIÓN DE LA DIMENSIÓN DEL ASPECTO SOCIAL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	62

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la profesionalización del deporte ha generado una mayor competencia a nivel internacional no solo en deportistas adultos, sino también en aquellos que se encuentran en etapa formativa.

Siendo el fútbol, el deporte más popular del mundo y en un país como el Perú, ferviente de una gran pasión por este deporte, pero carente de resultados en selecciones juveniles, resulta necesario tener una adecuada planificación que implique formar jugadores tanto en lo deportivo como en lo humano. De esta premisa nacen nuestras motivaciones para el desarrollo de la presente investigación.

La primera es nuestra pasión por el deporte, principalmente el fútbol, que ha estado presente en nuestras vidas ya sea por seguir incondicionalmente a un equipo, haberlo practicado desde temprana edad de forma competitiva y también por querer un cambio en la manera de gestionar el fútbol peruano. Otra motivación es la de conocer la influencia del Comando Técnico en los deportistas, puesto que la mayoría de los clubes profesionales no trabajan adecuadamente el desarrollo formativo.

Por ello, en la presente investigación de tesis, se conocerá la influencia del liderazgo del Comando Técnico en el Desarrollo Formativo de las divisiones menores, tomando como estudio a los clubes profesionales de Lima (Alianza Lima, Universitario de Deportes, Sporting Cristal, Club de la Universidad San Martín y Deportivo Municipal). Asimismo, la relación entre los tipos de liderazgo transaccional y transformacional con los aspectos táctico, físico, psicológico y social de la etapa formativa.

Asimismo, esta investigación se orienta a conocer el estilo de liderazgo que más se acerque al Desarrollo Formativo, ya que al identificarlo nos permitirá decidir cuál es el más adecuado

para emplear en el Comando Técnico, pues se debe tener una herramienta que permita generar valor al club transmitiendo valores, ideas de colaboración, respeto, trabajo en equipo y comunicación al grupo de jóvenes entre 13 y 17 años de edad para que todo ello pueda influir en su vida y en la competencia.

Esta tesis está estructurada en cinco capítulos. El primero es el Marco Teórico, que incluye los antecedentes de la investigación y las bases teóricas con las definiciones conceptuales que sustentan la tesis. El segundo capítulo es el Plan de Investigación, el cual contiene el planteamiento del problema, la formulación del problema, las hipótesis, los objetivos, la justificación y las limitaciones de la investigación. El tercer capítulo es la Metodología del trabajo, que contiene el nivel y diseño de la investigación, la población y muestra empleada, así como la técnica de recolección de datos. El cuarto capítulo presenta el Desarrollo de la investigación, en el cual se realiza el análisis estadístico y describe los resultados obtenidos de las variables utilizadas. En el quinto capítulo presentamos los análisis de resultados con su respectiva interpretación, con lo cual se podrá validar la metodología utilizada y la comprobación de las hipótesis planteadas. Por último, se presentará las conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

Según Álvarez y Torrens (2018) en su artículo titulado *Reforma educativa de Cataluña: búsqueda de impacto social en el liderazgo creativo de los equipos directivos*, indica que el liderazgo educativo se ha convertido en el eje de mayor importancia para la reforma educativa a nivel internacional, cuyo objetivo fue identificar el proceso de adaptación del modelo educativo finlandés a la cultura educativa catalán, utilizó una metodología cualitativa porque describió el proceso ya mencionado. El artículo explica como científicamente se ha mostrado que el liderazgo educativo mejora los resultados escolares, calidad de enseñanza, incrementa la motivación de los profesores y mejora el entorno social en el que este se desarrolla. En el trabajo a desarrollar, los futbolistas de las divisiones menores de los clubes deportivos oscilan entre los 13 a 17 años, los cuales se encuentran en edad escolar. Es por ese motivo, que tenemos que entender qué tipo de liderazgo se utiliza en las escuelas España principalmente en Cataluña, ciudad donde se encuentra La Masía (escuela base del Fútbol Club Barcelona). Y poder identificar si los líderes de los centros educativos ya sean las escuelas o en este caso los clubes deportivos, impulsa un liderazgo creativo con impacto social para generar un entorno propicio con experiencia positiva al joven futbolista.

Según Portillo y Buitrago (2015), en su artículo titulado *Liderazgo cuántico como estrategia gerencial innovadora en organizaciones del sector privado en Hispanoamérica*, explica la necesidad de un liderazgo emergente, energético e innovador, cuyo objetivo fue identificar cómo esta evolución de Liderazgo impacta en las organizaciones Hispanoamericanas, utilizó una metodología cualitativa del tipo descriptiva y documental.

Esto nos ayuda a atender el nuevo concepto de líder cuántico o energético, característica del Liderazgo Transformacional, puesto que sus características, habilidades, cualidades y destrezas innatas logran concebir rendimiento deseado o propuesto para la organización que lideran. También, se enfocan en el comportamiento de la cultura hispana por ser emotiva y sincera, debido a que los hispanos deben tener una conexión de afecto a quien los lidere. En los deportes, especialmente en los colectivos, se refleja la cultura que tiene la sociedad.

Según Manosalvas (2017), en su tesis titulada *Estilo de liderazgo e Intercambio de Conocimiento: Análisis del efecto mediador del clima de aprendizaje organizacional*, nos explica cómo generar ventajas competitivas a partir de utilizar los recursos que son el conocimiento y la innovación, cuyo objetivo fue hacer un análisis entre el liderazgo transformacional y transaccional y cuál de ellos influye de forma directa al aprendizaje del equipo a través del clima organizacional, se utilizó una metodología cuantitativa donde se realizó encuestas en una muestra de doscientas (200) personas. Esta información nos ayuda a identificar los tipos de liderazgo que son el transformacional - el que promueve un mayor compromiso entre los trabajadores para que los líderes y los seguidores aumenten su nivel- y el transaccional, cuando se motiva a través del intercambio con premios y castigos. Además, nos habla sobre la gestión del conocimiento que tiene dos puntos de vista uno como el comportamiento organizacional, que ocurre a través del aprendizaje individual y cuando está incrustado en todos los miembros, y desde una perspectiva estratégica y operacional, que se define como una organización experta en la creación e intercambio de conocimientos.

Según González - Rodríguez y Magaña - Fernández (2018), en su artículo titulado *Modernización en la gestión educativa: Características de los Líderes en las Instituciones de Educación Superior*, nos indica el la evolución del liderazgo, puesto que ahora se debe estar encaminado hacia los resultados con procesos de calidad, acreditación y evaluación

institucional, cuyo objetivo es identificar los nuevos estilos de liderazgo que requieren los Institutos Educativos superiores, se utilizó la metodología cualitativa y estudio de caso. Esta investigación nos ayuda a entender y clasificar que las figuras de rector, líder y director educativo -en nuestro trabajo sería en similitud al comando técnico - son más complejas en la actualidad, debido a que fusionan la dirección, la administración, la gestión y el liderazgo. Debido a ello, los rectores y directores tienen una connotación más empresarial donde se crea la imagen de líder educativo, donde este guía, innova, orienta y da impulso a los miembros de la organización, y se enfoca en los resultados y buscando la calidad educativa (alcanzar resultados deportivos sin dejar de lado el crecimiento humano e institucional). En este artículo nos ayuda, ya que clasifica el Liderazgo según su Tipología describiendo seis (06) Teorías de Liderazgo, y nos da un primer paso para abordar a las instituciones. La industria deportiva, existe una cultura propia del club o de la institución y esta se desarrolla en la etapa formativa, en el documento habla de cómo un líder debe conocer las tradiciones, las rutinas y costumbres, para definir la manera cómo interactuar con el grupo.

Según Jiménez y Villanueva (2018), en su artículo titulado *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de Casos en el campo de Gibraltar*, nos indica la importancia del liderazgo en las organizaciones para poder lidiar con el mercado debido a que es cambiante y competitivo, cuyo objetivo es analizar los estilos de liderazgo utilizado en dos empresas jóvenes de tecnología, utilizó la metodología ha sido cualitativo, ya que se realizó entrevistas a los directores y responsables de recursos humanos de dos empresas en Gibraltar. Este trabajo nos ayuda, debido a que explica diversos tipos de liderazgo entre ellos el de tipo transformacional, en donde resalta que dan mejores resultados organizativos, cumpliendo las metas ya trazadas, y ve al colaborador como generador de valor de la organización y no como un mero instrumento de trabajo. Esto nos ayuda a entender que a través de liderazgo transformacional por parte del comando técnico, de las divisiones

menores, tiene que generar valor a la organización, sin dejar de lado el desarrollo humano por parte del líder y los seguidores.

Según Bello y Polo (2016), en su tesis titulada *Gestión del proceso formativo de fútbol en los clubes peruanos de primera división*, nos explican cómo la evolución del fútbol ha repercutido en la forma de gestionar el proceso formativo de los futbolistas. Además, presenta un diagnóstico de la situación de los procesos formativos llevados a cabo en los clubes de primera división. El objetivo de esta tesis fue plantear un modelo de gestión que implique mejorar el proceso formativo de futbolistas en los clubes peruano de primera división. Ellos utilizaron una metodología cualitativa, pues realizaron entrevistas a profesionales implicados en el tema. Esta investigación es importante porque en nuestra tesis puede contribuir para ayudarnos a conocer cómo se debería gestionar el desarrollo formativo según nuestra realidad del fútbol peruano y qué condiciones deben cumplir los clubes de primera división para aplicar el modelo.

Según García-Martín, Antúnez e Ibáñez (2013) en su artículo titulado *Análisis del proceso formativo en jugadores expertos: validación de instrumento*, nos presentan el proceso para llevar a cabo un instrumento de medición que permita identificar y analizar el proceso de formación en jugadores expertos (profesionales) de deportes colectivos y, además, para poder validarlo. Esto último, conlleva también un proceso que se realiza mediante el cálculo del coeficiente de validez de contenido V, propuesto por Aiken (1985). El objetivo de esta investigación fue la creación y validación de este instrumento de medición que identifique el proceso de formación de jugadores profesionales y que, a su vez, pueda emplearse en cualquier deporte colectivo. El método utilizado, según los autores, se cataloga como un estudio instrumental destinado al diseño y estudio de las propiedades psicométricas de instrumentos de medición, cuyos participantes que validaron el estudio fueron 11 jueces elegidos bajo una serie de criterios establecidos por el investigador. Este artículo es

importante porque nos brinda la oportunidad de emplear este instrumento ya validado en nuestra investigación para entrevistar a las personas que formarán parte de la muestra que utilizemos.

Según Sixto Gonzales Vállora (2008) en su tesis titulada *Estudio de las etapas de formación del joven deportista desde el desarrollo de la capacidad táctica. Aplicación al fútbol*, nos muestra cómo una de las partes importantes en el desarrollo formativo de los niños, que practican fútbol, es el desarrollo de la capacidad táctica. Para ello, inicia su investigación con un fundamento teórico que sustenta el conocimiento y las distintas ópticas en el estudio de la táctica, por ejemplo, cómo influye la táctica deportiva en la edad infantil, a qué edad es la más adecuada para la iniciación deportiva, etc. Además, da a conocer las características del deporte desde lo técnico, estratégico, psicológico, fisiológico, pero también desde lo sociocultural sobre todo en el tema de valores, haciendo hincapié que todo ello es importante para la formación de los deportistas. La finalidad de esta tesis es el estudio del desarrollo de la capacidad táctica en niños con altos niveles de destreza, para poder establecer de forma adecuada los contenidos tácticos de enseñanza para cada edad y ámbito deportivo. La metodología utilizada, según el autor, es la *investigación del desarrollo*, el cual busca comparar entre edades distintas, en este caso de 7 a 13-14 años. El estudio también es de corte *transversal*, pues analiza los datos recopilados de distintos grupos de edad en un determinado momento. Cabe resaltar que la muestra utilizada fue de 57 niños, divididos en cuatro categorías de acuerdo con la edad, pertenecientes a la cantera del club español Albacete Balompié S.A.D. Esta tesis resulta importante para nuestra investigación porque nos ayudaría con los conceptos de la táctica y de otros elementos empleados en la formación de niños deportistas; y, también, para tomar de referencia el procedimiento realizado en la muestra que utilizó.

Desde la perspectiva de Martín Salinas Cisneros (2015) en su tesis titulada *Razonamiento y juicio moral sobre conflictos deportivos en entrenadores de fútbol formativo*, indica que, a pesar de que este deporte tiene un gran potencial educativo en los niños que lo practican, también se ha convertido en un espacio de infracción de normas y búsqueda del beneficio deportivo a través de la validación de la trampa. También nos indica que parte de esta conducta tiene como protagonista a los entrenadores dado su rol como líderes en ese proceso de formación. El objetivo de esta investigación fue describir, explorar y discutir los procesos de razonamiento y el juicio moral de un grupo de entrenadores de fútbol formativo, quienes fueron enfrentados a ocho situaciones de conflicto socio-moral presentados en el deporte, principalmente en el fútbol. Se utilizó una metodología cualitativa, pues se realizó mediante un análisis de contenido para identificar los razonamientos de los ocho participantes para cada situación planteada. Esta tesis resulta importante para nuestra investigación porque nos permite analizar, desde otra perspectiva, que el proceso formativo de los deportistas también conlleva situaciones de conducta antisocial y antiéticas cuya problemática se presenta a través de la figura de sus líderes, en este caso los entrenadores.

Según Omar Estrada Soto (2014) en su tesis titulada *Estudio de las divisiones formativas en el fútbol profesional ecuatoriano*, nos presenta una investigación y un análisis de cómo está desarrollado el fútbol formativo en los equipos profesionales de Ecuador. Él menciona que los dirigentes de los clubes buscan resultados a corto plazo para salvar sus gestiones administrativas, dejando de lado el proceso a largo plazo, es decir, impulsar las canteras y brindarles mayores oportunidades a ellos, pues estos tienen un mayor sentido de pertenencia y ayudan a reducir gastos comparados con contrataciones costosas que muchas veces no dan resultados positivos. El objetivo de esta tesis fue analizar y diferenciar los pros y contras de los jugadores profesionales de primera división frente a los de las canteras, con respecto a variables como sueldos, viáticos y transferencias que benefician al futuro jugador.

La metodología empleada es la cuanti-cualitativa, pues es una investigación experimental, descriptiva, de campo y aplicada con una muestra de 500 deportistas de un total de 20 equipos de fútbol, quienes fueron entrevistados. Esta tesis es importante para nuestra investigación porque nos muestra una realidad muy parecida a la nuestra y, además, contribuiría con el conocimiento para un adecuado desarrollo de competencias a nivel organizacional de clubes de fútbol con el fin de mejorar el desarrollo formativo de las divisiones menores.

1.2 Bases Teóricas

1.2.1 Variable Independiente: Liderazgo del Comando Técnico

1.2.1.1 Definición de Liderazgo

Existen varias definiciones acerca del liderazgo, una de las más conocidas es la de Maxwell (2000), conferencista y escritor en temas de liderazgo a nivel mundial, donde precisa que el solo es cuestión de influencia por parte de una persona hacia un grupo determinado para la realización de objetivos trazados. Además, sostiene que las organizaciones más sólidas y estables del mundo forman líderes como parte su cultura para desarrollar un Liderazgo amplio y fuerte; por ello, resume que todo depende del Liderazgo.

Burns (1978) citado por D'Alessio (2010), en su libro Liderazgo y atributos gerenciales de la editorial Pearson Education, indicó que el liderazgo es el proceso equitativo de movilizar personas con ciertos motivos y valores, varios recursos económicos, políticos y otros, en un contexto de competencia y conflicto, para lograr las metas independiente o mutuamente abrazadas por líderes y seguidores. Burns ofreció un importante aporte cuando clasificó al liderazgo en dos conceptos, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, el primero basado en conseguir algo por medio de la transacción o cambio de algo y el segundo basado en la inspiración de los seguidores.

Collins (2001) también citado por D'Alessio (2010), desarrolló el concepto de Liderazgo Nivel 5, en donde muestra las capacidades jerárquicas de los ejecutivos, en los cuales el principal rasgo es la humildad personal combinado con el empuje profesional. Collins argumenta que el liderazgo del último nivel transforma una buena compañía a una excelente organización. los niveles son: Individuo altamente capaz (nivel 1), Individuo que contribuye al trabajo en equipo (nivel 2), el gerente competente (nivel 3), el líder efectivo (nivel 4) y Construye una perdurable grandeza (nivel 5).

Navarro (2016), en su artículo Consideraciones teóricas sobre el concepto de Liderazgo y su aplicación en la investigación educativa, indica que “el liderazgo debe considerarse que se trata de un orden social, es decir, de relaciones entre los sujetos que se estructuran no solo a partir de las cualidades extraordinarias de su líder sino también de su trabajo” (p. 62). Sobre la base de esta definición, se puede concluir que el liderazgo se basa en la combinación entre las cualidades como las capacidades para el desarrollo de los objetivos que tiene el líder en los diferentes contextos donde este inmerso.

Stogdill, citado por Naranjo (2010) en su libro Habilidades Directiva y Liderazgo, señala que “(...) el liderazgo dentro de la empresa como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas (...)” (p. 15). Asimismo, él describe las siguientes implicancias: En primer lugar, es que el liderazgo involucra a otras personas, debido a que las organizaciones están compuestas por colaboradores y que estos estén dispuestos a aceptar las órdenes del líder. En segundo lugar, “El liderazgo entraña una distribución desigual entre el poder de los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder sin embargo el líder tendrá más poder” (p. 15). En tercer lugar, el liderazgo es la capacidad de usar diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, básicamente es del poder de la influencia a los seguidores o colaboradores.

Y, por último, el Liderazgo es una cuestión de valores, entendiendo las necesidades de los colaboradores para lograr el objetivo en común.

1.2.1.2 Dimensiones de Liderazgo

Naranjo (2010), en su manual de Habilidades Directivas y Liderazgo, describe los siete tipos de liderazgo que se ejercen en las organizaciones. Y brinda una perspectiva relacional de las formas de ejecutar el liderazgo entre el líder y los seguidores. Los tipos de liderazgo son: En primer lugar, el Liderazgo Dictatorial, que se caracteriza por forzar las ideas por el grupo sin dejar cabida a la participación de estos. En segundo lugar, el Liderazgo Autocrático, se identifica porque todo el poder está en una sola persona además es el único que toma las decisiones acerca de labores sin dar cuenta a su grupo de trabajo. En tercer lugar, el Liderazgo Democrático o Liderazgo Participativo se diferencia por se busca la participación del grupo de trabajo y que se involucre en la toma de decisiones. En cuarto lugar, el Liderazgo Liberal o Laissez Faire se caracteriza porque el líder toma un papel pasivo y deja todo el trabajo a sus colaboradores no hay una supervisión constante por parte del líder. En quinto lugar, el Liderazgo Paternalista se identifica porque el líder se gana la confianza de sus colaboradores y tiene un sistema de recompensas y castigos para alcanzar los objetivos planteados. En sexto lugar, Liderazgo Carismático o también conocido como el Liderazgo Transformador se caracteriza porque genera entusiasmo entre los seguidores, basándose en ciertas conductas del líder. El líder carismático, transforma a la organización a través del carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y consideración individualizada. Y, por último, el Liderazgo Lateral se identifica porque se realiza entre personas del mismo rango apoyándose en sus habilidades para lograr la meta en común. Adicional a ello, Bass y Avolio citado por D' Alessio (2010), en su artículo de investigación, menciona que el Liderazgo Transaccional se basa en que lo líderes que premian o sancionan en mérito del rendimiento de los seguidores.

A efectos de la presente investigación, el grupo a escogido que se investigará el Liderazgo Carismático o Transformador y el Liderazgo Transaccional, puesto que consideramos que son los indicados para desarrollar frente a un grupo de deportistas.

Burns (1978), citado por D' Alessio (2010), define el Liderazgo Transformacional, también conocido como el liderazgo carismático, como el compromiso de los líderes con los seguidores para optimizar el desarrollo grupal dentro de la organización elevando los niveles de motivación y moralidad. Además, Cardona y Rey (2009), en su artículo El liderazgo centrado en la misión, complementa esta definición de liderazgo transformacional como “(...) el ofrecimiento de un trabajo atractivo en que los colaboradores aprendan y se comprometan” (p. 48). Esto nos indica que para el liderazgo transformacional es mucho más importante llegar a las metas trazadas con los colaboradores comprometidas en estas para generar una mayor fidelidad con la organización.

Por un lado D' Alessio (2010), describe en su libro cuatro dimensiones del liderazgo transformador, las cuales son: La influencia idealizada (atribuida y comportamiento), en líneas generales es el más alto nivel de liderazgo transformacional, debido a que estos líderes se caracterizan por ser admirados, respetados y confiados, en esta dimensión el líder genera una fuerte lealtad con sus seguidores, puesto que los líderes ponen encima las necesidades de los colaboradores antes que las suyas y los guía en las actividades siempre en el marco de los principios éticos y de los valores. Seguidamente, está la dimensión de Motivación Inspiracional los líderes articulan una visión atractiva, basada en valores e ideales, y estimulante para los seguidores. Ellos parten de un grado muy alto de motivación a quienes están a su alrededor dando relevancia al trabajo de sus seguidores. Luego, es la Estimulación Intelectual “Estos líderes estimulan a sus seguidores a esforzarse por ser innovadores y creativos a través del cuestionamiento de supuestos, reformulando problemas, y acercándose

a situaciones pasadas de diferente maneras” (D’Alessio, 2010, p. 61), todo ello indica que el líder motiva a sus seguidores para que generen ideas disruptivas e innovadores. Y, por último, la Consideración Individualizada en forma general es el acompañamiento del líder en el crecimiento profesional de los seguidores, actúa como un mentor o entrenador, esto hace que el seguidor desarrolle un alto potencial en la organización.

Por otro lado, el Liderazgo Transaccional sucede “cuando una persona toma la iniciativa de establecer contacto con otras con el propósito de intercambiar cosas de valor” (D’ Alessio, 2010, p.61). Por lo tanto, el Liderazgo Transaccional se centra como el líder promueve el cumplimiento de los objetivos marcado por la organización, a través los premios y castigos. este tipo de liderazgo tiene marcada dos dimensiones las cuales son: La recompensa contingente, que se caracteriza por el intercambio de recursos, debido a que los líderes surten una estructura sólida, recursos a los seguidores que se desempeñen de manera óptima para la consecución de los resultados. Y la Gerencia por excepción - activa, se basa en monitorear las actividades de los seguidores y aplicar métodos correctivos cuando sea necesario para el óptimo desarrollo de los objetivos.

1.2.1.3 Medición de Liderazgo

D’ Alessio (2010), en su libro detalla el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) creado por Abolio y Bass, que se utiliza para determinar el comportamiento del líder en las dimensiones del liderazgo Transformacional y Transaccional y el grado en el cual los seguidores se encuentran satisfechos con sus líderes y su efectividad de este. En este cuestionario tiene un contenido de 45 ítems de escala Likert, que cubren las nueve áreas (las primeras cinco se refiere al liderazgo Transformacional y las últimas tres al liderazgo transaccional), es autocalificado y es una prueba de 360 grados.

También D' Alessio (2010), describe otro tipo de medición en cual se denomina Cuestionario de Auto calificación (IML) que fue diseñado por Hay Group, el cual contiene 38 ítems, esta prueba es una autoevaluación de 360°, y cubre cuatro competencias las cuales son: En primer lugar, la búsqueda de información como habilidad de recolectar información de una variedad de fuentes. En segundo lugar, el pensamiento conceptual el cual es la habilidad de capturar una imagen clara, precisa de una situación dentro de la organización. En tercer lugar, la orientación estratégica es la habilidad de desarrollar una estrategia a largo plazo enfocada a una meta. Para culminar, la orientación al servicio cliente donde busca un estrecho vínculo con este para una relación a largo plazo.

1.2.1.4 Modelos de Liderazgo

D' Alessio (2010) explica el Modelo de Blake y Mouton donde “ellos afirmaron que el líder debe poner énfasis en las tareas (conseguir que se haga la tarea) o en las relaciones (preocupación por la gente involucrada en las tareas)” (D'Alessio, 2010, p.43). En esta matriz se mide el análisis de gestión desarrollo personal de la organización vinculado al liderazgo que se desarrolla.

La matriz que presenta D' Alessio describe los cinco estilos de Liderazgo en su libro Liderazgo y atributos gerenciales:

- Estilo 1. Puntaje 9/1. Autoridad-obediencia: Se preocupa más en las tareas que en la condición de trabajo en sí. En este estilo el líder manifiesta los objetivos y la manera de alcanzarlos.
- Estilo 2. Puntaje 1/9. Gerencia tipo “Country Club”: Se preocupa más en el ambiente laboral y crea condiciones óptimas para los colaboradores.

- Estilo 3. Puntaje 1/1. Gerencia empobrecida: Mínima atención en las tareas y en los colaboradores.
- Estilo 4. Puntaje 5/5. Gerencia “Hombre de la organización”: El líder se preocupa por mantener la producción como la moral en la organización.
- Estilo 5. Puntaje 9/9. Liderazgo de equipo: El líder influencia a los seguidores para el cumplimiento de las metas. Este estilo es visto como el ideal pues se centra en las metas y el progreso.

Hernández y Canto en su artículo Liderazgo en grupos deportivos, analiza el modelo multidimensional de liderazgo en los Deportes, desarrollado por Chelladurai (1990), donde establece la relación de los líderes con las características situacionales tanto del líder como de los seguidores, como se observa en el siguiente gráfico:

Fuente: Chelladurai (1990)

En este modelo de Chelladurai se observa la conducta del líder las cuales son la conducta requerida del líder, la que se espera que se llevará a cabo, la conducta real del líder, es la conducta esperada que se lleva a cabo por parte del líder en esta sección los deportistas

perciben la conducta del entrenador o líder, en muchos casos estas difieren entre sí debido a que no es la misma percepción que el líder se tiene de sí mismo con las de los deportistas. Por último, tenemos la conducta preferida del líder, la cual está en función de la situación y de los deportistas.

Además, este modelo guarda una estrecha e importante conexión entre los tres tipos de conducta del líder con la preferencia de los deportistas y a los requerimientos de la situación. A continuación, según Hernández & Canto, se explicará los aspectos de la conducta debido a que están afectados por una serie de antecedentes y consecuentes los cuales son: En primer lugar, es la característica de la situación esto se refiere al tipo de deporte que se va a realizar (individual o colectivo), historia del grupo, el poder del comando técnico. En segundo lugar, es la característica del líder/entrenador se refiere a la asertividad, persuasión y flexibilidad. Y, por último, es la característica de los miembros/deportistas la experiencia a nivel deportivo, motivación y percepción de la competencia de los deportistas que influyen en el liderazgo del entrenador.

Chelladurai, citado por Hernández y Canto en su artículo mencionado en los párrafos precedentes, sintetiza que la interacción entre las conductas del líder con las consecuencias ya descritas anteriormente da como resultado las consecuencias de liderazgo. Asimismo, hay dos componentes primordiales de estas consecuencias las cuales son el rendimiento y la satisfacción. Por un lado, el rendimiento que son medidos por indicadores como porcentaje de victorias/derrotas del equipo, cantidad del tiempo jugado/estatus del jugador elite. Por otro lado, la satisfacción se basa en el grado de aprobación de los deportistas y de los resultados obtenidos en un periodo determinado. Adicionalmente Chelladurai señala “el grado de satisfacción de los deportistas es mayor cuando los entrenadores muestran

conductas de feedback positivo, apoyo social, entrenamiento, instrucción y conducta democrática” (Hernández & Canto, p.17).

1.2.1.5 La importancia del Liderazgo

Por lo descrito anteriormente, el liderazgo se centra en influir de manera positiva a los colaboradores -también llamados seguidores- para la consecución de metas trazadas a favor de la organización. La propuesta por Bass y Avolio (1985), citado por D’Alessio (2010) en su libro, explica el Liderazgo Transformador, como la preocupación por parte del líder por el crecimiento de sus seguidores en un marco ético y de valores, y el Liderazgo Transaccional, se encarga de instruir a sus seguidores por medio de recompensas y castigos acorde a los objetivos planteados por la organización.

Según Merino y De la Encarnación (2014), en su artículo El Liderazgo deportivo en la empresa, indica que una empresa tiene una similitud con el deporte de alto rendimiento por las características de este las cuales son la velocidad en que todo cambia, la alta complejidad, entorno mediático, y en muchos casos un ambiente hostil. Es por ello que el autor identifica estos hechos e indica que tanto en la organización como en los deportes se necesita un modelo de liderazgo basado en la gestión de emociones, manejo de expectativas para poner delante de los colaboradores en su éxito cortoplacista.

1.2.2 Variable Dependiente: Desarrollo Formativo

1.2.2.1 Definición de Desarrollo Formativo

Para definir el desarrollo formativo, se consultaron diversos autores expertos en el tema que nos ayudaron a identificar diferentes aspectos en la formación de las personas. En la presente investigación mencionaremos dos de ellos por ser los más importantes. Uno de ellos es el educativo, tal como mencionan Condemarín M. y Medina A. (2000), citados por el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (2013), quienes lo definen como un

proceso que realimenta el aprendizaje, es decir, se analiza y mejora para volver a continuar con ello. Esto posibilita su regulación por parte del estudiante y, además, él junto a su educador pueden ajustar y adaptar la progresión y las actividades de aprendizaje de acuerdo con sus necesidades y posibilidades.

En relación con ello, Perrenoud, citado por Condemarín M. y Medina A. (2000), indica que el desarrollo formativo -o la evaluación formativa- permite dar a conocer mejor dónde se encuentra el estudiante respecto a un aprendizaje determinado, para saber también a dónde puede llegar.

Lo anterior resulta posible si la evaluación formativa brinda la información sobre el proceso de aprendizaje de los estudiantes y le otorga la facultad a los docentes de tomar decisiones para la reorientación y realimentación de los factores que lo requieran (Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, 2013).

Otro aspecto del desarrollo formativo, y en el cual nos centraremos, se presenta en lo deportivo, tal como lo señala García López (2004), citado por González Vállora (2008), quien menciona que no todos los autores que desarrollan su trabajo en las etapas iniciales del proceso de enseñanza-aprendizaje del deporte coinciden en denominarlo *iniciación deportiva*, y aun los que sí lo utilizan lo hacen con diversos significados. En ese sentido, y buscando relaciones en las diferentes aportaciones, Sistiaga Lopetegui (2005) afirma que “el común denominador de las diversas opiniones parece ser que es un proceso cronológico en el que el sujeto se enfrenta con nuevas experiencias regladas sobre una actividad deportiva” o varias modalidades deportivas (aprendizaje multideportivo) (p. 49).

Asimismo, González Vállora (2008), en su investigación, observa que la definición del proceso inicial de formación en el deporte -o iniciación deportiva- ha evolucionado en función de tres ejes:

- Perspectiva metodológica: proceso / producto: Este se refiere a la finalidad que se busca en la iniciación deportiva, ya sea priorizar el resultado, algo que los entrenadores le daban mayor importancia; o, si no, centrarse en el desarrollo del proceso de aprendizaje deportivo, tendencia que en la actualidad se practica en su mayoría.
- Perspectiva en función del deporte o deportes que practica: especificidad / inespecificidad: Esta perspectiva diferencia el periodo de formación en un deporte en concreto (Proceso de enseñanza-aprendizaje Vertical) o en una genérica que abarca similares deportes (Proceso de enseñanza-aprendizaje Horizontal).
- Perspectiva basada en el contexto o ámbito deportivo: recreativo-salud / educativo-formativo / competitivo-alto rendimiento: Este se enfoca según el contexto en el cual se desarrolla el proceso de formación.

En base a la última perspectiva mencionada por González Vállora, el autor Blázquez Sánchez (1995) coincide en los siguientes contextos o ámbitos en los cuales se puede efectuar el proceso de enseñanza y aprendizaje deportivo:

- El deporte recreativo: practicado solo por disfrute y diversión sin intención de competir.
- El deporte educativo: pretende principalmente en ayudar a potenciar los valores de la persona.
- El deporte competitivo: cuya finalidad es vencer a un rival o superarse a sí mismo.

Siguiendo con los ámbitos deportivos, Sánchez Bañuelos (2000) presenta tres posibles espacios de práctica definiendo de manera particular los dos primeros contextos presentados anteriormente por Blázquez Sánchez:

- El deporte para todos: accesible para todas las personas sin excepción y que ofrezca igualdad de oportunidades. Se puede competir, pero adaptándolo según las características de los participantes.
- El deporte base y la competición en niveles bajos y medios: el primero se refiere a la etapa de iniciación en la práctica deportiva; y el segundo, comprende una gran cantidad de personas que por alguna razón no pudieron acceder a la alta competencia. Si lo contextualizamos en el entorno futbolístico de nuestro país, podríamos citar como ejemplo a la Copa Perú, el cual es un campeonato que cuenta con el principio de inclusión, pues es jugado por futbolistas amateurs o aficionados.
- El deporte de alta competencia: conformado por un grupo selecto de deportistas a los cuales se les denomina élite deportiva. El entrenamiento aquí supone que los ayude a conseguir el rendimiento hasta sus posibles límites para poder estar preparados en la competición.

1.2.2.2 Dimensiones del Desarrollo Formativo

Para conocer los diversos aspectos que conforman el proceso formativo, en el contexto deportivo, podemos citar a Estrada (2014) quien menciona que los grandes equipos de Sudamérica apuntan como objetivo a desarrollar sus divisiones menores para convertirlos en futuras estrellas, pero antes deben pasar por un proceso de formación que conlleva realizar un trabajo en los aspectos técnico, táctico, físico y psicológico. Asimismo, Arboleda J. y Barreno C. (2013) presentan el aspecto social como parte importante del desarrollo formativo de los deportistas, pues es un factor que permite conocer el entorno en el cual se encuentra inmerso el jugador.

En el presente estudio, nos enfocaremos en cuatro aspectos: táctico, físico, psicológico y social, pues consideramos los de mayor relevancia en el desarrollo formativo de los deportistas y con mayor relación respecto al liderazgo.

Asimismo, presentamos una breve definición y descripción de las dimensiones mencionadas en el párrafo anterior:

- Aspecto táctico: Este aspecto no tiene un consenso sobre los criterios que implican su definición, ya que en los distintos deportes se llega a tener una idea diferente de la misma. Sin embargo, como lo menciona González Vállora (2008), podemos definir la táctica, en deportes colectivos de invasión como el fútbol, como la “selección cognitiva y aplicación de la mejor opción dentro de todas las posibilidades que se presentan en un problema o situación motriz de juego” (p. 10). Asimismo, según la investigación del mismo autor, existen tres elementos que ayudarán al deportista a mejorar tácticamente:
 1. Los conocimientos tácticos: Conocimiento teórico de la táctica (reglamento, sistemas de juego, reglas tácticas, relación entre técnica-táctica, situaciones de juego, etc.)
 2. Las habilidades tácticas: Esto se refiere a la acción técnica agregándole una intencionalidad mediante el análisis del entorno del juego.
 3. La capacidad táctica: Actitud del deportista para obtener nociones y habilidades tácticas.
- Aspecto físico: En el campo de la cultura física, la educación física y el deporte podemos encontrar diversas definiciones y clasificaciones las cuales incluyen términos como capacidad, cualidad, habilidad, facultades y aptitudes motrices, etc. No obstante, es fundamental tener claro los conceptos de este aspecto para su correcta

interpretación y utilización. En muchos casos, los conceptos de capacidad y cualidad se utilizan de la misma manera erróneamente; por lo que, según Chávez (2006) citado por Guío (2010), es necesario establecer diferencias entre ellos, es así como la *capacidad física* se define como “la potencialidad, por ejemplo, en fuerza, rapidez o resistencia, ritmo, equilibrio, acoplamiento, etc., con la que un deportista podría realizar, si fuera el caso, una determinada acción motora” (p. 81); y, la *cualidad física* como “las características de las acciones motoras en plena realización o ya ejecutadas” (p. 81). Además, cabe destacar que la principal diferencia entre estas resulta que la primera es medible por lo que utilizan métodos y unidades de medida, mientras que la segunda, se aprecia.

- Aspecto psicológico: Como lo menciona Cox (2008), este factor se determina con la aplicación de los principios de la psicología al ámbito deportivo para mejorar el rendimiento y, además, relacionarla con el deporte pues considera que es un vehículo de enriquecimiento humano. El interés principal de este campo es ayudar a cada deportista a alcanzar su máximo potencial y si, además, ayudarlo a desarrollar su autocontrol y confianza en sí mismo resulta en un rendimiento superior, mejor aún. Igualmente, este aspecto nos permite conocer la relación interactiva entre la práctica de los deportes y la actividad física con los factores psíquicos y emocionales.
- Aspecto social: Según Arboleda y Barreno (2013), el factor social permite conocer el entorno en el cual se encuentra inmerso el jugador con respecto a la motivación familiar, formación académica, su cultura, valores sociales y lo económico. Una de las principales motivaciones para que un joven ingrese a un equipo de fútbol es su familia que, en un gran número de casos, son de escasos recursos y ven al fútbol como un medio de surgimiento económico. Otro factor es el educativo que, en similitud con el caso anterior, al no tener los recursos para seguir estudios superiores

o simplemente el hecho de que no les gusta estudiar, optan por priorizar el fútbol para conseguir una estabilidad económica. Por ello, con este aspecto podemos ayudar al deportista a tener la oportunidad para desarrollarse en la vida a través del aprovechamiento de su tiempo libre, así como de guiarlo en su comportamiento, alimentación, decisiones, etc.

1.2.2.3 La importancia del Desarrollo Formativo

De acuerdo con lo descrito anteriormente, el desarrollo formativo resulta importante porque es un proceso de enseñanza-aprendizaje, en el cual no solo se beneficia quien recibe el conocimiento, sino el que lo imparte también. Esto lo podemos corroborar mediante el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (2013), pues describen su importancia tanto para el docente como para el estudiante tal y como señalan que:

De esta forma, la evaluación formativa posibilita la doble realimentación, por un lado, le indica al estudiante su situación respecto al nivel de logro de las habilidades, destrezas o competencias que se espera alcance en el proceso de aprendizaje y por otro, le permite al docente reflexionar en torno a su mediación pedagógica, los logros y dificultades de los estudiantes (p. 3).

Además, Oña (2015), destaca que la formación dentro de una institución deportiva es importante porque le otorga una identidad, esencial para un chico joven que aspira a ser futbolista profesional, pues en dicha institución le brindan los conocimientos necesarios para desarrollar sus habilidades y, ello, genera un vínculo emocional con el club o institución.

CAPÍTULO 2. PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento del problema

Desde siempre los deportes han marcado el comportamiento y estilo de vida en la sociedad, pues genera hábitos de buena salud, enfatiza el desarrollo de valores y contribuye con la disciplina, pues sin ella el logro de los objetivos que se tiene no se alcanza. Uno de los deportes más populares en el mundo, y en el cual nos centraremos en esta investigación, es el fútbol.

En el continente europeo, entre la década de los ochenta a los noventa, los clubes empezaron a realizar cambios en su modelo de gestión orientándose al mundo empresarial, donde, además, la fuente de ingresos de los equipos de fútbol se ha multiplicado y diversificado gracias a la explotación de los negocios relacionados con la marca (García, 2011). Esto origina que los clubes puedan desarrollar sus divisiones menores para tener buenos jugadores en sus plantillas profesionales y también para generar más ingresos con la venta de estos.

De esta manera, los equipos profesionales a nivel mundial poseen sus divisiones menores, no solo centrándose en los procesos formativos, sino también en su preparación para competir profesionalmente; y según señala Duarte (2010), como se cita en Estrada, 2014, p. 13) “(...) ya que, si se cuenta con una buena estructura de las mismas (formación y capacitación técnicas), se tiene asegurado el futuro en los equipos profesionales (especialmente de la serie A) y la parte económica de los clubes”. Además, tienen el concepto claro que la formación futbolística de los jóvenes, que aspiran a ser profesionales en este deporte, es muy importante porque desde temprana edad deben ser instruidos en aspectos como la parte técnica, táctica, física, psicológica y social (Oña, 2015).

Además, los equipos profesionales a nivel mundial en especial los que se encuentran en el continente europeo manejan los clubes como organizaciones de alto impacto. Es por ello, que se trabaja mucho con temas de liderazgo tanto transformacional como participativo. Por un lado, el Liderazgo Transformacional origina un mayor compromiso entre los colaboradores, siendo de tal forma que el líder y los seguidores elevan su motivación y moralidad (Manosalva, 2017), para lograr los objetivos de la organización. Por otro lado, el Liderazgo Participativo crea un escenario propicio para la participación positiva del equipo de trabajo para alcanzar la meta en común (Sánchez & Barraza, 2015)

Sin embargo, en nuestro país, el trabajo de menores no está muy desarrollado debido a la escasa inversión, pues los clubes profesionales no tienen visión a futuro y creen que el dinero empleado en las divisiones menores les genera un gasto en lugar de una inversión a largo plazo (Bello & Polo, 2016). Esto ha generado que durante muchos años las selecciones juveniles no alcancen los objetivos deseados. Por ello, en los últimos años se ha tomado conciencia que, para poder tener buenos jugadores con una formación sólida y convocables para una selección nacional, se debe trabajar desde temprana edad en todas las regiones del país (Federación Peruana de Fútbol, 2016).

Las cifras de la FPF sobre los clubes peruanos son tristes: ocupamos el último lugar en exportación de jugadores. El 2016 el Perú vendió por dos millones de dólares, y el 2017 solo ingresaron apenas 600 mil dólares. Este rubro significa apenas el 3% de los ingresos de los clubes peruanos, mientras que la venta de jugadores significa el 41% de los ingresos de los clubes en Colombia y el 22% en Chile (Mendoza, 2018).

Es así como el 3% de los ingresos de los clubes peruanos es por exportación de jugadores. 5,1 millones de dólares ha invertido la FPF en el fútbol formativo y 3,2 millones de dólares recibieron los clubes profesionales de la FPF de 2015 a 2018 (FPF, 2018).

Por eso, se debe tener un comando técnico cuyos líderes se preocupen por desarrollar y potencializar habilidades particulares de cada jugador, como sostiene Josep Guardiola en una entrevista, quien menciona que en un deporte colectivo se puede aprender que cada individuo puede aportar desde sus habilidades y esforzarse el uno para con el otro, es decir en conjunto, conlleva a lograr objetivos; también que no se debe tratar a todos por iguales, hay que saber conocer a cada uno y qué lo motiva para poder sacar lo mejor de él, es ahí donde radica la importancia del que dirige a los jugadores (Xavispeddy, 2011).

Si bien es cierto que el Comando Técnico debe liderar adecuadamente y haber estructurado un diseño para el desarrollo formativo, en la actualidad no se conoce el real impacto del liderazgo que ejercen estos en las divisiones menores. Después de lo manifestado surge la siguiente interrogante, ¿Cómo influye el Liderazgo del Comando Técnico en el Desarrollo Formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019?

2.2 Formulación del problema

2.2.1 Definición del Problema

En la actualidad, en nuestro país pocos clubes profesionales de fútbol han tomado conciencia de que la generación de valor -ya sea económica y/o deportiva- de este radica principalmente en el desarrollo de las divisiones menores. Por tal motivo, estos clubes vienen implementando nuevos modelos de trabajo para un mejor desarrollo formativo de los niños y jóvenes talentos, invierten lo necesario en ellos con la finalidad de optimizar el proceso de formación para obtener no solo un buen futbolista, sino una persona con valores. Sin embargo, los que tienen dicha responsabilidad, el comando técnico, no logran el objetivo mencionado, por lo que es importante conocer si el estilo de guiarlos en el proceso es el conveniente, frente a ello surge la siguiente interrogante.

2.2.2 Problema General

¿Cómo influye el Liderazgo del Comando Técnico en el Desarrollo Formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019?

2.2.3 Problemas Específicos

- ¿De qué manera influye el Liderazgo transformacional por parte del Comando Técnico en el desarrollo táctico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019?
- ¿Cómo influye el Liderazgo transaccional por parte del Comando Técnico en el desarrollo físico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019?
- ¿De qué manera influye el Liderazgo transaccional del Comando Técnico en el desarrollo psicológico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019?
- ¿De qué forma influye Liderazgo transformacional por parte del Comando Técnico en el desarrollo social de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019?

2.3 Formulación de la Hipótesis de Investigación

2.3.1 Hipótesis General

El liderazgo del Comando Técnico influye positivamente en el Desarrollo Formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.

2.3.2 Hipótesis Específicas

- El liderazgo transformacional por parte del Comando Técnico influye positivamente en el desarrollo táctico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.

- El liderazgo transaccional del Comando Técnico influye negativamente en el desarrollo físico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.
- El liderazgo transaccional por parte del Comando Técnico influye negativamente en el desarrollo físico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.
- El liderazgo transformacional por parte del Comando Técnico influye positivamente en el desarrollo social de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.

2.4 Objetivos de la Investigación

2.4.1 Objetivo General

Conocer la influencia del Liderazgo del Comando Técnico en el Desarrollo Formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.

2.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar la influencia del Liderazgo transformacional por parte del Comando Técnico en el desarrollo táctico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.
- Identificar la influencia del Liderazgo transaccional por parte del Comando Técnico en el desarrollo físico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.
- Analizar la influencia del Liderazgo transaccional del Comando Técnico en el desarrollo psicológico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.

- Determinar la influencia del Liderazgo transformacional por parte del Comando Técnico en el desarrollo social de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.

2.5 Justificación de la Investigación

La justificación teórica de la presente investigación pretende contribuir con la construcción de una herramienta cuantitativa a partir de la teoría y de un instrumento cualitativo, confiable y debidamente validado por jueces expertos que podrá ser usado por instituciones o por otros estudiantes interesados en el tema, esta se trabaja sobre la base de las investigaciones descritas previamente, y tomando en cuenta como eje principal la teoría de Portillo y Buitrago (2015), el cual nos explica la importancia de tener un líder energético – característica del Liderazgo Transformacional -en organizaciones de Hispanoamérica, debido a que este tipo de liderazgo ayuda a que el grupo de trabajo (divisiones menores) pueda concebir el comportamiento idóneo para lograr los objetivos planteados.

Por otro lado, la justificación práctica se orienta a conocer el estilo de liderazgo que más se acerca al Desarrollo Formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima, ya que al identificarlo permitirá decidir qué tipo de liderazgo es el más adecuado tener en un Comando Técnico, puesto que al existir un grupo de trabajo de jóvenes, entre 13 a 17 años de edad, se debe transmitir ideas de colaboración, compromiso, respeto, trabajo en grupo y el diálogo para que esto influya fuera y dentro del campo de juego y así tener una herramienta humana para generar valor al club. Para ello se hará encuestas con la finalidad de ver la influencia del liderazgo por parte del comando técnico al desarrollo formativo de las divisiones menores, también se tendrá entrevistas con profesionales especializados en la industria deportiva nacional.

2.6 Limitaciones

En la búsqueda de información para nuestra presente investigación, encontramos una considerable cantidad de información proveniente de fuentes internacionales. Sin embargo, la principal limitación fue encontrar fuentes o investigaciones realizadas en nuestro propio país, Perú. Asimismo, existe una carencia de investigaciones que abarquen el tema del Liderazgo en el Desarrollo Formativo tanto en el deporte en general, como también en el fútbol.

Otra limitación es la inexistencia de instrumentos que permitan medir las variables en ese contexto en particular.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

3.1 Nivel de Investigación (alcance)

Esta investigación, según su alcance cuantitativo, es del tipo explicativa dado que se busca la causalidad, para el caso del estudio, conocer la influencia de la variable Independiente liderazgo en el desarrollo formativo de los jugadores, y de acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista, (2014) es explicativa cuando se busca conocer los efectos de la variable independiente en una variable dependiente.

Para el enfoque cualitativo, se hizo entrevistas a los directores del comando técnico, por lo que el alcance desde la perspectiva cualitativa es exploratoria fenomenológica. Un estudio de investigación fenomenológica, es un estudio que trata de comprender las percepciones de la gente, perspectivas e interpretaciones de una situación particular (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

3.2 Diseño de Investigación

La presente investigación utilizara un diseño correlacional causal de base no experimental, de tipo transversal. Con un enfoque Mixto (cualicuantitativo).

Es correlacional causal o explicativa, pues la hipótesis busca encontrar los efectos e Liderazgo del Comando Técnico en el Desarrollo Formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima, y verificar su incidencia, y es transversal porque el recojo de información cualitativa y cuantitativa se hizo en un solo momento, de acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista, (2014), la base no experimental transversal hace referencia a la temporalidad de la investigación.

3.3 Población y Muestra

El presente estudio se enfocó en los 5 clubes deportivos con una población de 500 de los jugadores en la división de menores; por tanto, para el estudio cuantitativo se realizó un muestreo de aleatorio simple, acorde a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2.pq}{[e^2(N - 1) + Z^2.pq]}$$

El tamaño de la muestra estimada usando parámetros convencionales (error=5%, confianza=99%, N=500, heterogeneidad p.q=50%). Se decidió utilizar un nivel de confianza 99% para acceder a una muestra más grande, dado que las técnicas estadísticas empleadas para el análisis exigen muestras de tamaño regular.

<https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/?cmpid=&cvosrc=&keyword=&matchtype=b&network=g&mobile=0&searchntwk=1&creative=27007706>

lo facilita. A continuación encontrarás todo lo que necesitas saber para obtener la cantidad de respuestas adecuada para tu encuesta.

Calcula el tamaño de la muestra

Tamaño de la población ?	Nivel de confianza (%) ?	Margen de error (%) ?
<input type="text" value="500"/>	<input type="text" value="99"/>	<input type="text" value="5"/>

Tamaño de la muestra

286

Fuente: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/?cmpid=&cvosrc=&keyword=&matchtype=b&network=g&mobile=0&searchntwk=1&creative=27007706873>

Por tanto, el tamaño de la muestra estuvo conformado por 286 de los jugadores de la división de menores que constituye una parte representativa de toda la población de los clubes profesionales de Lima, 2019.

Para la parte cualitativa se entrevistará a 5 entrenadores (directores) del comando técnico, a partir de la utilización de una guía de entrevista.

3.4 Operacionalización de variables

Variable: Liderazgo	Indicadores/factores	Ítems	Niveles/Rango
Dimensiones			
Liderazgo Transformador	Influencia idealizada-atribución	1. Enseño a mis compañeros a enfocarse en la solución de los problemas. 2. Mis emociones me ayudan a cumplir con mis objetivos.	(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo
	Motivación inspiracional	3. Necesito que me motiven para alcanzar mis metas. 4. Tengo claro cuál es la misión y visión de la organización. 5. Mis logros son importantes para la organización.	
Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	6. Necesito una estructura sólida para alcanzar los objetivos. 7. Me reconocen cuando cumplo las tareas.	
	Gerencia por excepción – activa	8. Necesito que me monitoreen para alcanzar los objetivos. 9. Soy bueno trabajando bajo presión.	
Variable: Desarrollo Formativo	Indicadores/factores	Ítems	Niveles/Rango
Dimensiones			
Aspecto Táctico	Toma de decisiones	10. Puedo tener libertad para decidir jugadas. 11. Puedo identificar las decisiones adecuadas.	(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo
	Organización de equipo	12. Puedo compenetrarme en el equipo durante el partido. 13. Puedo motivar el equipo.	

Aspecto Físico	Resistencia	<p>14. Soy consciente que el trabajo de resistencia me ayuda para completar el partido.</p> <p>15. Soy consciente que el trabajo de resistencia me ayuda a no estar fatigado</p>	<p>(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</p> <p>(4) De acuerdo</p> <p>(5) Muy de acuerdo</p>
	Fuerza	<p>16. Soy consciente de la importancia de la fuerza en este deporte.</p> <p>17. Me esfuerzo al máximo cuando realizo ejercicios de fuerza.</p>	
Aspecto Psicológico	Autoconfianza	<p>18. Tengo confianza en mí.</p> <p>19. Puedo identificar la confianza del Comando Técnico en mí.</p>	
	Control de la atención (concentración)	<p>20. Considero que puedo estar concentrado durante todo el partido.</p> <p>21. Mantengo una actitud positiva frente a un gol en contra.</p>	
Aspecto Social	Educativo	<p>22. Considero importante la educación en mi formación.</p> <p>23. Necesito que me motiven para poder estudiar.</p>	
	Económico	<p>24. Considero importante el aspecto económico para poder ir a entrenar.</p> <p>25. Ante algún problema económico, el Comando Técnico se preocupa y me apoya.</p>	

3.5 Técnica de recolección de datos

Para medir las variables de la investigación, se trabajaron con dos instrumentos desarrollados exclusivamente para el presente estudio. El primero es un cuestionario que estuvo dirigido a los jugadores de las divisiones menores y el segundo instrumento, es la entrevista, que estuvo dirigida a los miembros del comando técnico de los clubes deportivos de los mismos.

Se validó el instrumento a través de la evaluación de jueces expertos, a partir del cual se hizo un piloto con 15 jugadores de las divisiones menores para poder determinar los tiempos y la comprensión de los ítems, para la utilización final del cuestionario.

Para los fines de confiabilidad, se aplicó un procedimiento estadístico de confiabilidad del instrumento calculada con el coeficiente Alpha de Cronbach, en el cual se obtuvo un coeficiente de 0.78, con lo cual se comprobó la pertinencia de cada ítem respecto de sus dimensiones y variables. Para este caso, las dimensiones de Liderazgo son Transformador y Transaccional y para la dimensión de Desarrollo Formativo son desarrollo táctico, físico, psicológico y social.

Para el segundo instrumento, se procedió a realizar la entrevista a los miembros del comando técnico, la cual se realizó en función a los tiempos de cada uno de ellos.

3.6 Descripción del Instrumento

Para la presente investigación se utilizó dos instrumentos de recojo de información, para la parte cuantitativa se manejó la técnica de la encuesta cuyo cuestionario tipo Likert este compuesto por un conjunto de ítems de los cuales 9 pertenecen a la variable independiente Liderazgo y 16 pertenecen a la variable dependiente Desarrollo Formativo que hacen un total de 25 ítems. Para la parte cualitativa se utilizó una guía de entrevista en

la cual se consideró preguntas abiertas generadas a partir de las variables específicas de esta investigación.

3.7 Procesamiento de análisis de datos

Luego de obtener toda la información, los datos fueron tabulados en una matriz empleando el programa Excel 360, luego se analizaron utilizando el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales, en inglés Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 15. Ambos programas fueron instalados en una laptop con las siguientes características: Procesador Intel Core I5, Memoria Ram de 8 GB y Disco duro de 1 TB.

En la parte cualitativa se colocó las respuestas en un cuadro de doble entrada que permitió hacer una codificación de cada respuesta a fin de llegar al punto de saturación.

CAPÍTULO 4. DESARROLLO

4.1 Descripción de los Resultados

El objetivo de este trabajo de investigación es analizar el liderazgo del comando técnico y su influencia en el desarrollo formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.

A continuación, por cada variable y dimensión se presentará, en primer lugar, los resultados cualitativos (entrevista) y en segundo lugar los resultados cuantitativos (encuesta).

Variable: Liderazgo

Para esta variable, los entrevistados resaltaron mucho la importancia de tener un buen liderazgo en las divisiones menores, debido a que *“El liderazgo es tan importante porque si no se tiene lideres en un equipo de fútbol vamos a encontrar muchas dificultades para superar los obstáculos”* (Arteaga. J, USMP - entrevista). Tanto el Licenciado Nelson Reyes, Jefe de Futbol en el club Sporting Cristal, como Miguel Ángel Ilanos, Director Técnico de las categorías 2003 y 2004 del club Universidad San Martín de Porres, en las entrevistas correspondientes, concordaron en que todos los jóvenes que conforman los equipos de los diferentes clubes en las divisiones menores, no todos van a llegar a ser profesionales en el fútbol. En vista a esto, ellos saben que el objetivo principal en las divisiones menores primero es de formar personas y luego deportistas sin dejar del lado el negocio del fútbol.

En lo cuantitativo tenemos:

Tabla N° 1: Estadísticos descriptivos de los resultados para la Variable 1 - Liderazgo del Comando Técnico (Fuente: elaboración propia)

Variable 1: Liderazgo del Comando Técnico

N	Válido	286
	Perdidos	0
Media		4,34
99% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	4,25
	Límite superior	4,43
Error estándar de la media		0,35
Mediana		4,37
Moda		4
Desv. Desviación		,599
Varianza		,359
Rango		2
Mínimo		3
Máximo		5
Suma		1242

Nota: Datos de la encuesta aplicada, procesado en SPSS versión 25. Elaboración

Por otro lado, en la siguiente figura se observa el liderazgo del comando

técnico desde la perspectiva de los jugadores:

Figura N° 1: Distribución Porcentual de los encuestados respecto a la Percepción de la variable Liderazgo del Comando Técnico (Fuente: elaboración propia).

La mayoría de los jugadores encuestados (52.45%) opina estar de acuerdo con respecto al liderazgo que es impartido por el comando técnico. Asimismo, el 40.91% está muy de

acuerdo con el Liderazgo que se trabaja en las divisiones menores. Sin embargo, tenemos un 6.64% de jugadores que tienen una opinión neutra acerca de esta variable.

Dimensión: Liderazgo Transformacional

Con respecto a la dimensión de Liderazgo Transformacional, el resultado que se dieron después de las entrevistas realizadas fueron que esta dimensión es la óptima para el trabajo en las divisiones menores en el fútbol. Para Nelson Reyes, jefe de fútbol del club Sporting Cristal, indica que los entrenadores están inmersos en un proyecto de formación, por ende, el fútbol formativo necesita formadores para transformar a ese joven primero en una buena persona, que contribuya con la sociedad, y segundo en un verdadero profesional del fútbol. Asimismo, Juan Arteaga, jefe de la unidad técnica de menores del club USMP, se afianza con esta dimensión, puesto que a través de los entrenadores los jóvenes se forman como deportistas y logran alcanzar el objetivo principal, que es jugar en la primera división, más aún en la sociedad peruana, que lo caracteriza como una sociedad maltratada y sufriendo, debido a que los jóvenes no tienen una visión clara de cómo superar los obstáculos que se le presentan.

En lo cuantitativo tenemos:

Tabla N° 2: Estadísticos descriptivos de los resultados para la Dimensión 1 - Liderazgo Transformador (Fuente: elaboración propia)

Dimensión 1: Liderazgo Transformacional		
N	Válido	286
	Perdidos	0
Media		4,53
99% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	4,45
	Límite superior	4,62
Error estándar de la media		,033
Mediana		5,00
Moda		5

Desv. Desviación	,553
Varianza	,306
Rango	3
Mínimo	2
Máximo	5
Suma	1297

Nota: Datos de la encuesta aplicada, procesado en SPSS versión 25. Elaboración propia

Por otra parte, desde la perspectiva de los jugadores, en el siguiente gráfico podemos observar que el resultado fue el siguiente:

Figura N° 2: Distribución Porcentual de los encuestados respecto a la Percepción de la dimensión del Liderazgo Transformacional (Fuente: elaboración propia)

La mayoría de los encuestados con un 97.9%, entre jugadores que respondieron en estar muy de acuerdo (55.94%) y de acuerdo (41.96%), perciben el liderazgo transformador que engloba los indicadores de influencia idealizada y motivación inspiracional por parte del comando técnico. Se puede observar que el 1.75% de jóvenes tienen una opinión neutra acerca del este tipo de liderazgo en sus clubes. Y que solo un 0.35% está en desacuerdo de que el comando técnico practique el liderazgo transformador.

En el siguiente gráfico se muestra la percepción de los jugadores con respecto al Liderazgo Transformacional de los entrenadores por el club en el que pertenecen.

Figura N° 3: Gráfico Circular de liderazgo Transformador con respecto al equipo que pertenecen (Fuente: elaboración propia)

Se puede observar que los jugadores del Club Alianza Lima tienen una mejor percepción (21.13%) con el Liderazgo Transformacional por parte de su Comando Técnico en las distintas categorías de las divisiones menores. Asimismo, los tres clubes fluctúan en un 20% con percepción de esta dimensión. Sin embargo, el club Deportivo Municipal es el que menor porcentaje tiene con un 18.20%. Debido a que los resultados tienen una diferencia mínima (2.93%), se infiere que los cinco clubes encuestados están bajo la línea del Liderazgo Transformacional.

Dimensión: Liderazgo Transaccional

Con respecto a la dimensión de Liderazgo Transaccional, el resultado que se dieron después de las entrevistas realizadas fue que los entrenadores no se consideran con este tipo

de dimensión. Puesto que, se caracteriza por el liderazgo transformacional, puesto que su trabajo es más de formar a un adolescente para llegar primero a ser buena persona y después que logre los objetivos que son el de ser profesional en el fútbol. Sin embargo, los entrenadores están conscientes que el negocio del fútbol es la formación y la venta de jugadores.

Por ende, tienen que estar alineados a la misión y visión del club, para Nelson Reyes es importante felicitar a los jugadores y premiar a los entrenadores cuando estén alineados en la consecución de los objetivos plasmados por el club. Por el lado, solo se castiga o sanciona al jugador que ha infringido una norma institucional, más no por el resultado de un encuentro de fútbol. Además, para Kenji Aparicio, entrenador del club Alianza Lima, se monitorea en las últimas etapas del desarrollo formativo, es decir los 16 y 17 años, debido a que en las etapas iniciales son de forma recreativa, pero se tiene que llevar con responsabilidad. Por último, el entrenador Aparicio señala que la presión a los jugadores es de forma gradual, para que se vayan adaptando al mundo profesional del fútbol.

En lo cuantitativo:

Tabla N° 3: Estadísticos descriptivos de los resultados para la Dimensión 2 - Liderazgo Transaccional (Fuente: elaboración propia)

Dimensión 2: Liderazgo Transaccional		
N	Válido	286
	Perdidos	0
Media		4,21
99% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	4,10
	Límite superior	4,32
Error estándar de la media		0,44
Mediana		4,00
Moda		4
Desv. Desviación		,738
Varianza		,545
Rango		4

Mínimo	1
Máximo	5
Suma	1204

Nota: Datos de la encuesta aplicada, procesado en SPSS versión 25. Elaboración

Propia

Por otro lado, se puede observar el siguiente gráfico que se obtuvo de las encuestas a los jugadores de las divisiones menores del fútbol peruano con respecto a la dimensión de Liderazgo Transaccional.

Figura N° 4: Distribución Porcentual de los encuestados respecto a la Percepción de la dimensión del Liderazgo Transformacional (Fuente: elaboración propia)

La mayoría de los encuestados con un 85.66%, entre los jugadores que respondieron muy de acuerdo (37.41%) y de acuerdo (48.25%), perciben el Liderazgo Transaccional que contiene los indicadores de recompensa contingente y gerencia por excepción - activa por parte de su Comando Técnico. Observamos que una cantidad considerable de un 12.59% tiene una opinión neutra acerca de esta dimensión. Por último, con una cantidad de 1.75%, entre los deportistas que respondieron en desacuerdo (1.40%) y muy en desacuerdo (0.35%), de que el comando técnico no practica el Liderazgo Transaccional.

En el siguiente gráfico se muestra la percepción de los jugadores con respecto al Liderazgo Transaccional de los entrenadores por el club al que pertenecen.

Figura N° 5: Gráfico Circular de liderazgo Transaccional con respecto al equipo que pertenecen (Fuente: elaboración propia)

Con referencia a la dimensión del liderazgo transaccional, se puede observar que el club que adopta esta dimensión es el club Alianza Lima con un 20.85%, seguido por el club Sporting Cristal con un 20.60%. Sin embargo, el club que menos adopta esta dimensión, pero igual lo practica es el club Deportivo Municipal con un 18.69%.

Variable dependiente: Desarrollo Formativo

De la mayoría de los entrevistados tienen en claro que el desarrollo formativo debe ser imprescindible con la misión, visión y la filosofía del club o la institución. Por ese motivo, los entrenadores inculcan los valores, principios que estén alineados con el club. Para el entrenador Nelson Reyes, es importante que esta variable se trabaje por etapas de desarrollo como menciona en su entrevista las cuales son: etapa de formación básica, etapa de desarrollo preliminar, etapa de desarrollo y la etapa de alto rendimiento.

En la parte cuantitativa:

Tabla N° 4: Estadísticos descriptivos de los resultados para la Variable 2 – Desarrollo
 Formativo (Fuente: elaboración propia)

Variable 2: Desarrollo Formativo

N	Válido	286
	Perdidos	0
Media		4,15
99% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	4,07
	Límite superior	4,23
Error estándar de la media		0,31
Mediana		4,00
Moda		4
Desv. Desviación		,523
Varianza		,273
Rango		3
Mínimo		2
Máximo		5
Suma		1186

Nota: Datos de la encuesta aplicada, procesado en SPSS versión 25. Elaboración Propia

Por otro lado, tenemos el siguiente gráfico que nos muestra la percepción de los jugadores con respecto a esta variable.

Figura N° 6: Distribución Porcentual de los encuestados respecto a la Percepción de la variable de Desarrollo Formativo (Fuente: elaboración propia).

En el gráfico respecto a la dimensión del desarrollo formativo, la mayoría de los jugadores (71,68%) respondieron estar de acuerdo como es el trabajo que se realiza, Seguidamente, un 21.68% de deportistas jóvenes respondieron estar muy de acuerdo con esta dimensión, Sin embargo, se tiene un 6.29% que tienen una opinión neutra acerca del trabajo en el desarrollo formativo. Por último, con un 0.35% respondieron que están en desacuerdo con el trabajo de lo clubes en esta variable.

Dimensión: Aspecto Táctico

En la entrevista, Nelson Reyes identifica que la táctica es fundamental para el desarrollo formativo en el fútbol, puesto que la táctica es llevar el fútbol de la cabeza a los pies, es decir de la buena toma de decisiones en un partido, y esto solo se da desde la pedagogía y en los entrenamientos, recalco que en este aspecto se debe enseñar a los jóvenes deportistas de acuerdo con la edad de estos, para saltar y quemar etapas de estas personas.

En lo cuantitativo:

Tabla N° 5: Estadísticos descriptivos de los resultados para la Dimensión 3 – Aspecto Táctico (Fuente: elaboración propia)

Dimensión 3: Aspecto Táctico		
N	Válido	286
	Perdidos	0
Media		4,51
99% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	4,42
	Límite superior	4,61
Error estándar de la media		,037
Mediana		5,00
Moda		5
Desv. Desviación		,620
Varianza		,384
Rango		3
Mínimo		2
Máximo		5
Suma		1290

Nota: Datos de la encuesta aplicada, procesado en SPSS versión 25. Elaboración Propia

Por otra parte, tenemos la gráfica desde la perspectiva de los encuestados con esta dimensión.

Figura N° 7: Distribución Porcentual de los encuestados respecto a la Percepción de la dimensión del Aspecto Táctico (Fuente: elaboración propia)

En el aspecto táctico, se puede observar que la mayoría de los jugadores (57.34%), marcaron estar muy de acuerdo como se trabaja el aspecto táctico en sus respectivos clubes. Seguidamente, un 36.71% respondieron estar de acuerdo con esta dimensión. Aquellos que tuvieron una posición neutra tuvieron un alcance de 5.59%. Sin embargo, un 0.35% están en desacuerdo con el trabajo de esta dimensión en las divisiones menores del fútbol.

Dimensión: Aspecto Físico

Con respecto a esta dimensión, los entrevistados estuvieron de acuerdo que, si es importante el aspecto físico, y esto se debe a que es la parte básica y fundamental para cualquier deporte. Sin embargo, en menores no se debe relacionar el rendimiento físico con la fatiga, si no se debe trabajar de acuerdo con las etapas de desarrollo.

En lo cuantitativo:

Tabla N° 6: Estadísticos descriptivos de los resultados para la Dimensión 4 – Aspecto Físico (Fuente: elaboración propia)

Dimensión 4: Aspecto Físico		
N	Válido	286
	Perdidos	0
Media		4,76
99% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	4,69
	Límite superior	4,83
Error estándar de la media		0,27
Mediana		5,00
Moda		5
Desv. Desviación		,460
Varianza		,212
Rango		2
Mínimo		3
Máximo		5
Suma		1361

Nota: Datos de la encuesta aplicada, procesado en SPSS

versión 25. Elaboración Propia

Por otro lado, tenemos el siguiente gráfico de los encuestados con respecto a la percepción del aspecto físico.

Figura N° 8: Distribución Porcentual de los encuestados respecto a la Percepción de la dimensión del Aspecto Físico

La mayor proporción de los encuestados (77.27%), opina que está muy de acuerdo con el trabajo del aspecto físico en divisiones menores del fútbol peruano especialmente en Lima, esta dimensión acumula los indicadores de resistencia y fuerza dentro de los entrenamientos respectivos. Asimismo, existe un tamaño significativo (21.33%) de jugadores que respondieron estar de acuerdo con el trabajo de esta dimensión. Por otro lado, con 1.40% de deportistas respondieron en forma neutra para este aspecto.

Dimensión: Aspecto Psicológico

En esta dimensión, la mayoría de los entrenadores concordaron que el aspecto psicológico es fundamental para el desarrollo formativo de las divisiones menores, debido que esta dimensión es de gran ayuda para hacer crecer al deportista, debido a que en el mundo del fútbol y del deporte en general hay muchos altibajos emocionales que pueden afectar la carrera de un atleta. De las instituciones entrevistadas todas cuentan con un departamento de psicología, haciendo este trabajo mucho más profesional.

En lo cuantitativo:

Tabla N° 7: Estadísticos descriptivos de los resultados para la Dimensión 5 – Aspecto Psicológico (Fuente: elaboración propia)

Dimensión 5: Aspecto Psicológico		
N	Válido	286
	Perdidos	0
Media		4,21
99% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	4,08
	Límite superior	4,34
Error estándar de la media		0,050
Mediana		4,00
Moda		5
Desv. Desviación		,850

Varianza	,723
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5
Suma	1205

Nota: Datos de la encuesta aplicada, procesado en SPSS versión 25. Elaboración

Propia

Por otro

lado, tenemos la percepción de los futbolistas encuestados con respecto a esta misma dimensión.

Figura N° 9: Distribución Porcentual de los encuestados respecto a la Percepción de la dimensión del Aspecto Psicológico (Fuente: elaboración propia)

La mayor cantidad de encuestados (81.47%) respondieron de forma positiva, con un 44.06% que opinaron estar muy de acuerdo y un 37.41% que dijeron estar de acuerdo, con respecto al aspecto psicológico que engloba los indicadores que son la autoconfianza y el control de la atención (concentración) en el desarrollo de las divisiones menores del fútbol. Por otro lado, se tiene una gran proporción significativa (15.03%) de jugadores que opinaron de forma neutra en este aspecto. Finalmente, un 3.50% opina, los que marcaron en

desacuerdo 2.80% y muy en desacuerdo con 0.70%, que en el aspecto psicológico no lo trabajan bien en las divisiones menores del fútbol.

Dimensión: Aspecto Social

En el aspecto social, los entrevistados señalaron que este aspecto es muy delicado para los jugadores, debido a que el tema familiar muchas veces viene de un entorno no muy agradable para ellos, en otros casos los jóvenes son el sustento de la familia, en otros los deportistas tienen que ir a vivir a la casa hogar del club debido a que su familia está en provincia, y todo ello repercute en el rendimiento del jugador y se ve en el campo de juego.

Tabla N° 8: Estadísticos descriptivos de los resultados para la Dimensión 6 – Aspecto Social (Fuente: elaboración propia)

Dimensión 6: Aspecto Social		
N	Válido	286
	Perdidos	0
Media		4,15
99% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	4,02
	Límite superior	4,28
Error estándar de la media		0,49
Mediana		4,00
Moda		4
Desv. Desviación		,826
Varianza		,683
Rango		3
Mínimo		2
Máximo		5
Suma		1187
Nota: Datos de la encuesta aplicada, procesado en SPSS versión 25. Elaboración Propia		

Por otra parte, en el tema educativo los clubes y los entrenadores, según las entrevistas, son muy rigurosos en este aspecto, debido a que la filosofía de la mayoría de ellos es formar, también, personas de bien para la sociedad.

Figura N° 10: Distribución Porcentual de los encuestados respecto a la Percepción de la dimensión del Aspecto Social (Fuente: elaboración propia)

La gran mayoría de los jugadores (41.26%), respondieron estar de acuerdo con esta dimensión, asimismo el 38.81% de los encuestados respondieron estar muy de acuerdo con el aspecto social, que acumula los indicadores educativos y económicos en el trabajo de los clubes con respecto a las divisiones menores. Por otro lado, se observa que el 16.08% opinan de forma neutra con esta dimensión, y solo un 3.85% está en desacuerdo con el trabajo de los clubes en referencia al aspecto social.

4.2 Contrastación de hipótesis

En la presente investigación se realizó el análisis para confirmar la veracidad, para ello se usó el valor Alfa de Cronbach para medir la solidez de las variables del liderazgo del comando técnico y del desarrollo formativo.

Fiabilidad de la Variable 1	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,651	9

De acuerdo con los resultados del análisis de fiabilidad para la variable del liderazgo del comando técnico se obtuvo un 0.651 demuestra que el instrumento de medición es de consistencia interna con tendencia a ser cuestionable.

Fiabilidad de la Variable 2	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,803	16

Por otro lado, el valor del Alfa de Cronbach para la variable de desarrollo formativo tiene el valor alto de 0.803, que determina que el instrumento de medición es de consistencia interna con tendencia buena.

Para esta investigación se utilizó el coeficiente de Pearson, debido a que ambas variables son de intervalo y poseen una distribución normal. A fin de comprobar la distribución normal se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov (Tabla n° 9).

Tabla N° 9: Cuadro de correlación de Pearson de la muestra de estudio – Variables Liderazgo del Comando Técnico y Desarrollo Formativo (Fuente: elaboración propia)

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo del Comando Técnico	,407	286	,000	,669	286	,000
Desarrollo Formativo	,434	286	,000	,629	286	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Cuadro de elaboración propia, con los datos obtenidos en base al análisis de encuestas a través del programa SPSS

Como se observa, el valor para la variable de Liderazgo del comando técnico es de 0,407 y para la variable Desarrollo formativo es de 0.434 en ambos casos se identifican una distribución normal.

Prueba de hipótesis general

H₀: El liderazgo del comando técnico no influye significativamente en el desarrollo formativo de la división de menores de los clubes profesionales de Lima 2019

H₁: El liderazgo del comando técnico influye significativamente en el desarrollo formativo de la división de menores de los clubes profesionales de Lima 2019

Para realizar la comprobación de nuestra hipótesis se utilizará la herramienta estadística de prueba de Pearson.

Tabla N° 10: Cuadro de correlación de Pearson de la muestra de estudio – Hipótesis general (Fuente: elaboración propia)

		Liderazgo del Comando Técnico	Desarrollo Formativo
Liderazgo del Comando Técnico	Correlación de Pearson	1	,366**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	286	286
Desarrollo Formativo	Correlación de Pearson	,366**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	286	286

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Cuadro de elaboración propia, con los datos obtenidos en base al análisis de encuestas a través del programa SPSS

Los resultados que se muestran en la tabla n° 10 indican que el coeficiente de influencia entre ambas variables es de 0.366, lo cual se relaciona como una correlación directa positiva baja entre el Liderazgo del Comando Técnico y el Desarrollo Formativo y con un nivel de significancia de 0,00 bilateral, es decir a mayor liderazgo del comando técnico se tendrá mayor desarrollo formativo. Por lo tanto, la hipótesis H₀ es rechazada. Es decir, el liderazgo del comando técnico influye significativamente en el desarrollo formativo de la división de menores de los clubes profesionales de Lima 2019.

Prueba de hipótesis específicas

Prueba de hipótesis específica 01:

H₀: El liderazgo transformacional por parte del Comando Técnico no influye positivamente en el desarrollo táctico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.

H₁: El liderazgo transformacional por parte del Comando Técnico influye positivamente en el desarrollo táctico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.

Tabla N° 11: Cuadro de correlación de Pearson de la muestra de estudio – Hipótesis 1 (Fuente: elaboración propia)

		Liderazgo Transformacional	Desarrollo Formativo
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	1	,445**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	286	286
Aspecto Táctico	Correlación de Pearson	,445**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	286	286

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Cuadro de elaboración propia, con los datos obtenidos en base al análisis de encuestas a través del programa SPSS

El coeficiente para ambas variables es de 0.445, la cual tiene una relación directa positiva moderada, con un nivel de significancia de 0.00 bilateral, es decir mayor liderazgo transformacional se obtendrá mejores resultados en el aspecto táctico. Por lo tanto, la hipótesis H₀, es decir que el liderazgo transformacional por parte del Comando Técnico influye positivamente en el desarrollo táctico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.

Prueba de hipótesis específica 02:

H₀: El liderazgo transaccional del Comando Técnico no influye negativamente en el desarrollo físico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.

H₁: El liderazgo transaccional del Comando Técnico influye negativamente en el desarrollo físico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.

Tabla N° 12: Cuadro de correlación de Pearson de la muestra de estudio – Hipótesis 2
(Fuente: elaboración propia)

		Liderazgo Transaccional	Aspecto Físico
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	1	,220**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	286	286
Aspecto Físico	Correlación de Pearson	,220**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	286	286

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Cuadro de elaboración propia, con los datos obtenidos en base al análisis de encuestas a través del programa SPSS

El coeficiente para ambas variables es de 0.220, la cual tiene una relación directa positiva baja, con un nivel de significancia de 0.00 bilateral, es decir mayor liderazgo transaccional se obtendrá mejores resultados en el aspecto físico. Por lo tanto, la hipótesis H₀, es decir que el liderazgo transaccional por parte del Comando Técnico influye positivamente en el desarrollo físico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.

Prueba de hipótesis específica 03:

H₀: El liderazgo transaccional por parte del Comando Técnico no influye negativamente en el desarrollo psicológico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.

H₁: El liderazgo transaccional por parte del Comando Técnico influye negativamente en el desarrollo psicológico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.

Tabla N° 13: Cuadro de correlación de Pearson de la muestra de estudio – Hipótesis 3 (Fuente: elaboración propia)

		Liderazgo Transaccional	Aspecto Psicológico
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	1	,231**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	286	286
Aspecto Psicológico	Correlación de Pearson	,231**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	286	286

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Cuadro de elaboración propia, con los datos obtenidos en base al análisis de encuestas a través del programa SPSS

El coeficiente para ambas variables es de 0.231, la cual tiene una relación directa positiva baja, con un nivel de significancia de 0.00 bilateral, es decir mayor liderazgo transaccional se obtendrá mejores resultados en el aspecto físico. Por lo tanto, la hipótesis H₀, es decir que el liderazgo transaccional por parte del Comando Técnico influye positivamente en el desarrollo psicológico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.

Prueba de hipótesis específica 04:

H₀: El liderazgo transformacional por parte del Comando Técnico no influye positivamente en el desarrollo social de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.

H₁: El liderazgo transformacional por parte del Comando Técnico influye positivamente en el desarrollo social de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.

Tabla N° 14: Cuadro de correlación de Pearson de la muestra de estudio – Hipótesis 4 (Fuente: elaboración propia)

		Liderazgo Transformacional	Aspecto Social
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	1	,238**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	286	286
Aspecto Social	Correlación de Pearson	,238**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	286	286

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Cuadro de elaboración propia, con los datos obtenidos en base al análisis de encuestas a través del programa SPSS

El coeficiente para ambas variables es de 0.238, la cual tiene una relación directa positiva baja, con un nivel de significancia de 0.00 bilateral, es decir mayor liderazgo transformacional se obtendrá mejores resultados en el aspecto social. Por lo tanto, la hipótesis H₀, es decir que el liderazgo transformacional por parte del Comando Técnico influye positivamente en el desarrollo social de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con respecto a la hipótesis general que dice que el liderazgo del comando técnico si influye en el desarrollo formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima 2019, a la luz de los resultados donde se indica que la correlación de estas dos variables es positivas baja, se puede decir que los clubes tienen que seguir trabajando en el desarrollo de las habilidades blandas, específicamente el tema de liderazgo, de los entrenadores y encargados de los equipos de las divisiones menores para poder subir el coeficiente de correlación en este aspecto.

La primera hipótesis específica es el Liderazgo Transformacional por parte del comando técnico influye positivamente en el desarrollo táctico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019, los resultados son que, con un coeficiente de 0.445, indica que hay una relación positiva moderada, lo que quiere decir que los jugadores entienden, de manera moderada, el aspecto táctico cuando es explicado y trabajado por los entrenadores, cuando estos aplican un liderazgo transformador.

La segunda hipótesis específica es el Liderazgo Transaccional por parte del comando técnico influye positivamente en el desarrollo físico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019, se obtuvieron que con un coeficiente de 0.220 existe una correlación positiva baja, lo que quiere decir que los jugadores entienden de una manera carente el trabajo físico cuando el entrenador adopta un liderazgo transaccional.

La tercera hipótesis específica es el Liderazgo Transaccional por parte del comando técnico influye positivamente en el desarrollo psicológico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019, los resultados son que con un coeficiente de 0.231 existe una correlación positiva baja, esto quiere decir que en el trabajo

del aspecto psicológico es relativamente bajo cuando el comando técnico adopta un liderazgo transaccional.

La cuarta hipótesis específica es el Liderazgo Transformacional por parte del comando técnico influye positivamente en el desarrollo social de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019, se obtuvo tales resultados, con un coeficiente 0.238 donde existe una correlación positiva baja, esto quiere decir que en el aspecto social, especialmente en los temas educativos y económicos, los jugadores tienen una bajo entendimiento cuando el comando técnico adopta un liderazgo transformador.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Referente a la hipótesis del trabajo de investigación desarrollada, la cual fue si el liderazgo del comando técnico influye en el desarrollo formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019, se halló una correlación positiva entre estas variables. Sin embargo, esta correlación directa es baja.
2. Del primer objetivo específico, se buscó analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el aspecto táctico de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019, luego de exponerlo al coeficiente de Pearson, se evidencio una correlación de 0.445, lo cual demuestra tener una relación positiva moderada. Es decir, al aplicar un liderazgo transformador para expresar los trabajos tácticos a los deportistas, va a tener buena aceptación por parte de ellos y el trabajo va a ser óptimo.
3. De acuerdo con el segundo objetivo específico fue identificar la relación entre el liderazgo transaccional y el aspecto físico de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019. Se obtuvo, mediante el coeficiente de Pearson, una correlación de 0.220 donde indica que, sí tiene una relación directa entre las variables, pero esta relación es baja por lo que se concluye que el preparador físico al tener una postura de un líder transaccional, el trabajo en este aspecto no va a ser el esperado.
4. Respecto al tercer objetivo específico fue analizar la relación entre el liderazgo transaccional y el aspecto psicológico de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019. Se obtuvo, a través del coeficiente de Pearson, una

correlación de 0.231, lo cual indica que la relación entre estas dos variables es positiva baja, lo cual indica que, cuando el miembro del comando técnico, en este caso el psicólogo, adopta una postura de líder transaccional, el mensaje de la importancia de tener confianza en uno mismo y estar concentrados en el partido no llega de manera óptima a los jugadores.

5. Sobre el último objetivo específico fue de examinar la relación entre el liderazgo transformador y el aspecto social de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019, luego de someterlo al coeficiente de Pearson, se evidencio una correlación de 0.238, la cual indica una relación positiva baja, lo que nos indica que, a pesar de que los entrenadores tomen la postura del liderazgo transformador, la importancia del tema educativo y de lo económico, indicadores del aspecto social, no será tomado muy en cuenta por los jugadores con respecto al primero y, además, no sentirán un total respaldo si es que llegaran a tener problemas económicos para ir a entrenar o jugar.

RECOMENDACIONES

1. Dado que existe una relación directa positiva baja entre el liderazgo del comando técnico y el desarrollo formativo, se recomienda a los directivos, dirigentes de los clubes profesionales de Lima (Club Alianza Lima, Club Deportivo Municipal, Club Sporting Cristal, Club Universitario de Deportes, Club Deportivo Universidad San Martín de Porres) capacitar a los que integran el comando en habilidades blandas, como el liderazgo, comunicación asertiva, adecuación en las condiciones de trabajo.
2. Considerando que existe una relación positiva moderada entre el liderazgo transformador y el aspecto táctico. Se recomienda a los directivos y gestores de los

clubes de Lima, apoyar a su comando técnico en brindarles las herramientas necesarias, con mejor infraestructura, campos en buen estado, implementos deportivos idóneos, etc., con el fin de que se pueda fortalecer la sinergia con sus jugadores a través de tareas innovadoras, creativas y de retos.

3. Puesto que existe una relación positiva baja entre el liderazgo transaccional y el aspecto físico. Se recomienda a los directivos, dirigentes de los clubes de Lima que refuercen constantemente la retroalimentación con sus equipos de trabajo, mantener siempre una buena comunicación y orientar al comando técnico mediante capacitaciones constantes para que puedan realizar trabajos físicos entretenidos para los deportistas.
4. Dado que existe una relación positiva baja entre el liderazgo transaccional y el aspecto psicológico. Se recomienda a los directivos, dirigentes de los clubes de Lima que se implemente canales de comunicación efectiva para que se brinde información transparente y oportuna. Asimismo, se recomienda optar por un psicólogo con perfil de líder transformacional, pues estos suelen generar más confianza y cercanía con los jugadores.
5. Considerando que existe una relación positiva baja entre el liderazgo transformador y el aspecto social. Se recomienda a los directivos, dirigentes y gestores de los clubes de Lima que realicen reuniones de equipos donde se les permita trabajar más a fondo la importancia de los temas educativos mediante seguimientos constantes en sus notas, generar convenios con instituciones educativas superiores, charlas sobre la importancia de la educación. En lo económico, se recomienda entablar una relación fuerte con los familiares para que sientan el apoyo de la institución en alguna actividad, alimentación, transporte, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, G., & Torrens, X. (2018). Revista Internacional de Organizaciones: *Reforma educativa de Cataluña: búsqueda de impacto social en el liderazgo creativo de los equipos directivos*, (21), 63-84. Recuperado de <https://doi.org/10.17345/rio21.63-84> [Consulta: 28 de enero de 2019].

Arboleda, J., & Barreno, C. (2013). *Diseño de un plan de mejoramiento integral para la comisión de divisiones formativas de Liga Deportiva Universitaria, ubicado en la ciudad de Quito*. (Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana, Facultad de Administración. Quito, Ecuador). Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5750> [Consulta: 06 de marzo de 2019].

Bello, M., & Polo D. (2016). *Gestión del proceso formativo de fútbol en los clubes peruanos de primera división*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección. Lima, Perú).

Blázquez Sánchez, D. (Dir.) (1995). *La Iniciación deportiva y el deporte escolar*. Barcelona: Inde.

Cardona, P., & Rey. (2009). Harvard Deusto Business Review: *El liderazgo centrado en la misión*, (180), 46-56. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/el-liderazgo-centrado-en-la-mision> [Consulta 03 de abril de 2019]

- Condemarín, M. y Medina A. (2000). *Evaluación de los Aprendizajes: un medio para mejorar las competencias lingüísticas y comunicativas*. Ministerio de Educación, Chile. 1ª ed. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.
- Cox, R. (2008). *Psicología del deporte: Conceptos y sus aplicaciones*. 6ª ed. Madrid: Editorial Medica Panamericana.
- D' Alessio, F (2010). *Liderazgo y Atributos Gerenciales: Una visión global y estratégica* (1ra ed). México: Pearson Education. Recuperado de <https://pearsonhighered.com/#/books/9786073204453/cfi/85!/4/4@0.00:33.9> [Consulta: 28 de marzo de 2019]
- Estrada, O. (2014). *Estudio de las divisiones formativas en el fútbol profesional ecuatoriano*. (Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil, Facultad de Comunicación Social. Guayaquil, Ecuador).
- Federación Peruana de Fútbol (2016). *Revista FPF #2 - Octubre 2016*. Recuperado de https://issuu.com/tufpf/docs/revista_federacion [Consulta: 15 de febrero de 2019].
- Federación Peruana de Fútbol (2018). *Nueva Liga Fútbol Profesional*. Recuperado de https://issuu.com/seleccionperufpf/docs/presentacion_liga_futbol_profesional [Consulta: 15 de febrero de 2019].
- García-Martín, A., Antúnez, A., & Ibáñez, S. J. (2016). Análisis Del Proceso Formativo en Jugadores Expertos: Validación De Instrumento. *Revista Internacional de Medicina*

y *Ciencias de La Actividad Física y Del Deporte*, 16(61), 157–182. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10486/670511> [Consulta: 28 de enero de 2019].

García, E. (2011). Un acercamiento al deporte y al fútbol como negocio y al funcionamiento, problemática y mejora del fútbol peruano. *Journal of Business, Universidad del Pacífico*, 3 (2), 79-107.

González, G., & Magaña, M. (2018). Universidad Autonoma Indigena de Mexico: Modernización en la gestión educativa: *Características de los líderes en la Instituciones de Educación Superior*, 14(3), 81-99, Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6916093> [Consulta: 14 de febrero de 2019].

González Vllora, S. (2008). *Estudio de las etapas de formación del joven deportista desde el desarrollo de la capacidad táctica. Aplicación al fútbol*. (Tesis de doctorado, Universidad de Castilla-La Mancha, Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. Cuenca, España).

Guío, F. (2010). Conceptos y clasificación de las capacidades físicas. *Revista de investigación cuerpo, cultura y movimiento*, 1 (1), 77-86.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: mcgraw-hill / interamericana editores, s.a.

Hernández, A., Canto, J () Universidad de Málaga. Psicología del Deporte: *El Liderazgo en grupos deportivos*. Recuperado de

<http://psicologia.del.deporte.uma.es/archivos/liderazgo.pdf> [Consulta 12 de abril de 2019]

Jiménez, A., Villanueva, M. (enero, 2018). Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas. *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*. (18), 183-195. Recuperado de http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf [Consulta: 28 de enero de 2019].

Manosalvas, C.A. (2017). *Estilo de Liderazgo e Intercambio de conocimiento: Análisis del Efecto Mediador del Clima de Aprendizaje Organizacional* (Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/10237/MANOSALVAS_ESTILOS_APRENDIZAJE.pdf?sequence=4&isAllowed=y [Consulta: 01 de febrero de 2019].

Maxwell, J (2000). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Nashville: Caribe-Betania.

Merino, A., & De la Encarnación, G. (2014). Harvard Deusto Business Review: *El Liderazgo Deportivo en la Empresa*, (235), 46-56. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/el-liderazgo-deportivo-en-la-empresa> [Consulta 05 de abril de 2019]

Mendoza, R. (10 de junio de 2018). ¿Quién levanta al fútbol peruano? *La República*.

Recuperado de <https://larepublica.pe/domingo/1258442-levantaal-futbol-peruano>

[Consulta: 15 de febrero de 2019].

Ministerio de Educación Pública (MEP). (2013). *La evaluación formativa*. Costa Rica: MEP.

Recuperado de [https://www.uned.ac.cr/ece/images/documents/documentos2011-](https://www.uned.ac.cr/ece/images/documents/documentos2011-2015/evaluacion_formativa2013.pdf)

[2015/evaluacion_formativa2013.pdf](https://www.uned.ac.cr/ece/images/documents/documentos2011-2015/evaluacion_formativa2013.pdf) [Consulta: 27 de abril de 2019]

Naranjo, D (2010) *Manual: Habilidades Directivas y Liderazgo*. Madrid: CEP, S.L.

Recuperado de:

[http://ebookcentral.proquest.com/upc.remotexs.xyz/lib/upcsp/reader.action?docID=](http://ebookcentral.proquest.com/upc.remotexs.xyz/lib/upcsp/reader.action?docID=4421981&query=TIPOS+DE+LIDERAZGO)

[4421981&query=TIPOS+DE+LIDERAZGO](http://ebookcentral.proquest.com/upc.remotexs.xyz/lib/upcsp/reader.action?docID=4421981&query=TIPOS+DE+LIDERAZGO) [Consulta: 03 de abril de 2019]

Oña, R. (2015). *Análisis a las Divisiones Menores de las Categorías Sub. 12 y Sub. 15 de los equipos de fútbol Primera "A" del Guayas (Barcelona, Emelec y River Ecuador) que entrenan en el Parque de Los Samanes 2015* (Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil, Facultad de Comunicación Social. Guayaquil, Ecuador).

Portillo, I., & Buitrago, R. (2015). Revista de la facultad de ciencias económicas, administrativas y contables: *Liderazgo cuántico como estrategia gerencial innovadora en organizaciones del sector privado en Hispanoamérica*, 7 (2), 63-80,

Recuperado de <https://doi.org/10.17081/dege.7.2.1181> [Consulta: 01 de febrero de 2019].

- Sánchez, J. & Barraza, L. (2015). Ra Ximhai: *Percepciones sobre Liderazgo*, 11(4), 161-170, Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf> [Consulta: 01 de febrero de 2019]
- Salinas, M. (2015). *Razonamiento y juicio moral sobre conflictos deportivos en entrenadores de fútbol formativo*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Letras y Ciencias Humanas. Lima, Perú).
- Sistiaga Lopetegui, J.J. (2005). *Práctica deportiva y niveles de desarrollo psicosocial en el fútbol federado de Guipúzcoa: análisis, valoración e influencia de las relaciones entre el tiempo de práctica deportiva, la autoeficacia y el nivel de satisfacción en jóvenes futbolistas*. Tesis Doctoral inédita. Universidad del País Vasco.
- Xavispeedy. (13 de octubre de 2011). *Pep Guardiola Fernando Trueba Conversaciones sobre el futuro* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=cPrdgWwbGMQ> [Consulta: 15 de febrero de 2019].

ANEXOS

ANEXO 1. Matriz de Consistencia

<p><u>TÍTULO:</u> Liderazgo del Comando Técnico y su influencia en el Desarrollo Formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.</p> <p><u>AUTORES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Huarhua León, Eduard Kevyn • Rosales Berrocal, Ivan Eliecer 							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE 01: LIDERAZGO DEL COMANDO TÉCNICO				
Problema general:	Objetivo general:	Hipótesis general:	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
<p>¿Cómo influye el Liderazgo del Comando Técnico en el Desarrollo Formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>a. ¿De qué manera influye el Liderazgo transformacional por parte del Comando Técnico en el desarrollo táctico de los jugadores de las divisiones</p>	<p>Conocer la influencia del Liderazgo del Comando Técnico en el Desarrollo Formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>a. Identificar la influencia del Liderazgo transformacional por parte del Comando Técnico en el desarrollo táctico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes</p>	<p>El liderazgo del Comando Técnico sí influye en el Desarrollo Formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>a. El liderazgo transformacional por parte del Comando Técnico influye positivamente en el desarrollo táctico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.</p>	<p>D1: Liderazgo transformacional</p> <p>D2: Liderazgo transaccional</p>	<p>D1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influencia idealizada-atribución. • Motivación inspiracional. <p>D2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recompensa contingente. • Gerencia por excepción-activa. 	<p>D1. P1, P2, P3, P4, P5.</p> <p>D2. P6, P7, P8, P9.</p>	<p>Escala de intervalo, adaptado a escala Likert.</p>	<p>(1) Muy en desacuerdo</p> <p>(2) En desacuerdo</p> <p>(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</p> <p>(4) De acuerdo</p> <p>(5) Muy de acuerdo</p>

menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019?	profesionales de Lima en el 2019.	<p>b. El liderazgo transaccional del Comando Técnico influye negativamente en el desarrollo físico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.</p> <p>c. El liderazgo transaccional por parte del Comando Técnico influye negativamente en el desarrollo psicológico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.</p> <p>d. El liderazgo transformacional por parte del Comando Técnico influye positivamente en el desarrollo social de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.</p>	VARIABLE 02: DESARROLLO FORMATIVO DE LAS DIVISIONES MENORES				
b. ¿Cómo influye el Liderazgo transaccional por parte del Comando Técnico en el desarrollo físico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019?	b. Identificar la influencia del Liderazgo transaccional por parte del Comando Técnico en el desarrollo físico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
c. ¿De qué manera influye el Liderazgo transaccional del Comando Técnico en el desarrollo psicológico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019?	c. Analizar la influencia del Liderazgo transaccional del Comando Técnico en el desarrollo psicológico de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.		D1: Aspecto táctico	D1: <ul style="list-style-type: none">Toma de decisiones.Organización de equipo.	D1. P10, P11, P12, P13.	Escala de intervalo, adaptado a escala Likert.	(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo
d. ¿De qué forma influye Liderazgo transformacional por parte del Comando Técnico en el desarrollo social de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019?	d. Determinar la influencia del Liderazgo transformacional por parte del Comando Técnico en el desarrollo social de los jugadores de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019.		D2: Aspecto físico	D2: <ul style="list-style-type: none">Resistencia.Fuerza.	D2. P14, P15, P16, P17.		
			D3: Aspecto psicológico	D3: <ul style="list-style-type: none">Autoconfianza.Control de la atención (concentración).	D3. P18, P19, P20, P21.		
		D4: Aspecto social	D4: <ul style="list-style-type: none">Educativo.Económico.	D4. P22, P23, P24, P25.			

Tipo y diseño de la investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar
Diseño: El diseño será no experimental de corte transversal, puesto que se tomará información en un solo momento. Alcance del estudio: El alcance del estudio es explicativo dado que se busca la causalidad de la influencia sobre la variable dependiente. Tipo: El tipo de investigación es aplicada. Método: Cuali-cuantitativo	Población: La población estará constituida por niños entre 13 y 17 años de las divisiones menores de los cinco clubes profesionales de Lima. Tipo de muestreo: Tamaño de muestra: Futbolistas de las divisiones menores de los cinco clubes profesionales de Lima entre los 13 y 17 años, con una representación de 500 deportistas.	Variable 1: LIDERAZGO DEL COMANDO TÉCNICO		DESCRIPTIVA: Se hace uso de la estadística descriptiva para analizar y describir datos numéricos y llegar a conclusiones a partir de ellos. INFERENCIAL: R de Pearson
		Técnicas: - Encuesta - Entrevista	Monitoreo: A través de Estadística Inferencial Ámbito de Aplicación: Clubes Profesionales de Lima Forma de Administración: Encuestas y entrevista en un solo momento. Directa.	
		Variable 2: DESARROLLO FORMATIVO DE LAS DIVISIONES MENORES		
		Técnicas: - Encuesta - Entrevista	Monitoreo: A través de Estadística Inferencial Ámbito de Aplicación: Clubes Profesionales de Lima Forma de Administración: Encuestas y entrevista en un solo momento. Directa.	
		Instrumentos: - Cuestionario Tipo Likert - Guía de entrevista preguntas abiertas		

ANEXO 2

ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO Y DESARROLLO FORMATIVO

Estimados jóvenes la presente encuesta intenta describir el liderazgo del comando técnico, tal como es percibida por usted. Por favor responda con total sinceridad a las preguntas de este cuadernillo. Cabe resaltar que el presente cuestionario es exclusivamente para una investigación académica y es anónima.

Club: _____ Colegio de procedencia: _____

Edad: _____ Distrito de residencia: _____

Tiempo en el club: _____ Posición de juego: _____

Categoría: _____

Nº	ITEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Durante los entrenamientos o partidos, el entrenador nos enseña a buscar soluciones ante las dificultades.					
2	Durante los entrenamientos o partidos, mis emociones me ayudan a cumplir con las metas.					
3	En la competencia, el entrenador nos motiva para conseguir el resultado esperado.					
4	El entrenador nos inculca sobre la misión y visión del club.					
5	Soy consciente de que mis logros son importantes para el equipo.					
6	El entrenador nos proporciona una estructura sólida para cumplir con las metas.					

7	El entrenador festeja o felicita cuando cumplo con las tareas que me designa.					
8	Es necesario que el entrenador me monitoree en los entrenamientos y/o partidos para alcanzar las tareas trazadas.					
9	Mi rendimiento es mejor cuando el entrenador me presiona y exige más.					
10	Durante la competencia, el entrenador me brinda la libertad para decidir jugadas.					
11	En los entrenamientos o competencia, el entrenador me ayuda a identificar las mejores decisiones.					
12	Durante la competencia, puedo compenetrarme con el equipo.					
13	En los entrenos o competencia, el entrenador motiva al equipo.					
14	En los entrenos, el preparador físico me explica que el trabajo de resistencia es importante para completar el partido.					
15	En los entrenos, el preparador físico me motiva a completar los ejercicios de resistencia.					
16	En los entrenos, el preparador físico me ayuda a entender la importancia del trabajo de fuerza en el fútbol.					
17	En los entrenos, el preparador físico me motiva a exigirme al máximo al realizar ejercicios de fuerza.					

18	El psicólogo me ayuda a tener confianza en mí.					
19	El entrenador me hace notar la confianza que tiene en mí.					
20	El psicólogo me orienta para estar concentrado todo el partido.					
21	El psicólogo me orienta a mantener la concentración a pesar de recibir un gol en contra.					
22	El comando técnico me explica la importancia de los estudios en mi formación.					
23	El comando técnico me motiva a tener buenas calificaciones en los estudios.					
24	El comando técnico nos apoya si no contamos con los recursos para ir a entrenar.					
25	El comando técnico o el Club nos apoya frente a situaciones económicas difíciles.					

ANEXO 3

Entrevista de Liderazgo y Desarrollo Formativo

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista en profundidad

Las preguntas tienen como objetivo conocer la opinión de los especialistas sobre las variables que evaluaremos del Liderazgo del Comando Técnico y el Desarrollo Formativo en las divisiones menores. Así mismo, saber cómo estas variables se relacionan con el sector a investigar. El tema por tratar es *Liderazgo del Comando Técnico y su influencia en el Desarrollo Formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019*.

Cabe resaltar que la información que nos suministre el encuestado tendrá un carácter confidencial y no se utilizará para otros fines fuera de los acordados. A continuación, se presentan las preguntas que se utilizarán en el presente cuestionario:

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

Club: _____

Subtema 1: Liderazgo del Comando Técnico

1. ¿Qué tipo de líder diría tu equipo que eres? ¿Qué tipo de líder te consideras?

Sondeo: ¿Qué tan importante cree que es?

2. ¿Cómo motivas a tu equipo en los entrenamientos y antes de un partido?

Sondeo: ¿Que tan importante cree que es?

3. ¿Cómo plasmas los objetivos, la misión y la visión del club hacia los jugadores?

Sondeo: ¿Me podrías dar un ejemplo de algún programa?

4. ¿El CT felicita o sanciona a sus jugadores en función del cumplimiento de objetivos?

Sondeo: ¿Los felicita o sanciona al final del resultado obtenido o también durante el proceso? ¿De qué manera los felicita (o sanciona)?

5. ¿Resulta necesario monitorear y presionar a los jugadores para conseguir los objetivos?

Sondeo: ¿De qué forma lo hace?

Subtema 2: Desarrollo Formativo en las divisiones menores

1. ¿Tiene claro los objetivos de la institución para el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Sondeo: **SI:** ¿Podría decirme uno de ellos?

NO: ¿Qué tan importante cree que es?

2. ¿Qué importancia tienen los factores tácticos en el desarrollo formativo de las divisiones menores? **Sondeo:** ¿De qué manera les comunica su idea?

3. ¿Cree que la exigencia en los trabajos físicos es el indicado para el proceso de formación de las divisiones menores? **Sondeo:** ¿De qué forma los exige?

4. ¿Qué tan importante es para usted el aspecto psicológico en el desarrollo formativo de las divisiones menores? **Sondeo:** ¿Cómo trabajan este aspecto en la institución?

5. ¿Cuál o cuáles son los factores del contexto social que resultan más importantes en el proceso formativo de las divisiones menores? **Sondeo:** ¿De qué manera los ayudan en este aspecto?

- Cierre: agradecimiento

ANEXO 4

Entrevista de Liderazgo y Desarrollo Formativo

GUÍA DE ENTREVISTA

Las preguntas tienen como objetivo conocer la opinión de los especialistas sobre las variables que evaluaremos del Liderazgo del Comando Técnico y el Desarrollo Formativo en las divisiones menores. Así mismo, saber cómo estas variables se relacionan con el sector a investigar. El tema por tratar es *Liderazgo del Comando Técnico y su influencia en el Desarrollo Formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019*.

Cabe resaltar que la información que nos suministre el encuestado tendrá un carácter confidencial y no se utilizará para otros fines fuera de los acordados. A continuación, se presentan las preguntas que se utilizarán en el presente cuestionario:

Nombre del entrevistado: Juan Francisco Arteaga

Cargo: Jefe de Menores.

Club: Club Universidad San Martín de Porres

Subtema 1: Liderazgo del Comando Técnico

1. ¿Qué tipo de líder diría tu equipo que eres?

Me considero un líder que ayuda a formar positivamente al deportista cuando tiene las necesidades para ser alguien mejor en la vida un líder positivo

Sondeo: ¿Qué tan importante cree que es?

El liderazgo es tan importante porque si no se tiene líderes en un equipo de fútbol vamos a encontrar muchas dificultades para superar los obstáculos que se encontrándose en el camino.

¿Qué tipo de líder te consideras, el Transformacional o el Transaccional?

Yo me catálogo en el transformacional porque es el que te dice que te ayuda a formar a formar a ese deportista qué va a alcanzar y va a lograr sus sueños a través de lo que tú le estás ofreciendo a él.

¿Consideras que el Liderazgo Transformacional es el idóneo para las divisiones menores?

Totalmente, porque en la sociedad en la que estamos viviendo y conociendo se requiere de esa ayuda para todos los deportistas para estos jóvenes. Porque la sociedad peruana viene siendo una sociedad totalmente maltratada, sufriendo y estos jóvenes no tienen una visión bien clara de lo que pueden superar, y necesitan nuestra ayuda para lograr eso.

2. ¿Cómo motivas a tu equipo en los entrenamientos y antes de un partido?

Sondeo: ¿Que tan importante cree que es?

Yo soy muy motivador en cuanto a darle afecto a los jóvenes, siempre lo utilicé como un arma en mi equipo cuando dirigí fútbol profesional, creo que volvemos a ver lo mismo cuando vemos una sociedad que ya se hizo un diagnóstico y ves la necesidad que hay muchas dificultades de autoestima y se tiene que darle afecto y levantarles la autoestima a los jóvenes, entonces siempre me gusta darle bastante afecto a los deportistas. Entonces se necesita darle motivación tanto en un entrenamiento como antes de un partido, y no se debe darles a todos, porque algunos ya viven con la motivación dentro de ellos y otros que son desmotivados totalmente en los entrenamientos y antes de un partido. Entonces, se tiene que conocer y diagnosticar a quién es el que necesita la motivación de ese apoyo.

¿Cómo lo diagnostica?

En el vivir, en el día a día con los jugadores, uno va a las casas hacer las visitas domiciliarias y uno va descubriendo ese rechazo del núcleo familiar y el entorno en donde vive y nosotros ahí aportamos.

3. ¿Cómo plasmas los objetivos, la misión y la visión del club hacia los jugadores?

Nosotros plasmamos los objetivos en una sola palabra que la marcamos “estudiar para ser una mejor persona integral”. Nosotros tenemos como base fundamental el estudio esa es una visión de nosotros.

Sondeo: ¿Me podrías dar un ejemplo de algún programa?

Si, lógico nosotros tenemos un programa donde todos los meses nos reunimos con los asistentes sociales, los psicólogos y los mismos entrenadores que ven los pendientes del rendimiento académico de cada deportista, acá tenemos una política el cual es que el joven con más de 3 cursos jalados no puede jugar el fin de semana.

4. ¿El CT felicita o sanciona a sus jugadores en función del cumplimiento de objetivos?

Claro, nosotros tenemos como política de que hay un manual de convivencia y ese manual de convivencia del deportista se debe regir a base a ello y si hay alguna falta el deportista debe ser sancionado si no cumple una normativa del Club.

Sondeo: ¿Los felicita o sanciona al final del resultado obtenido o también durante el proceso? ¿De qué manera los felicita (o sanciona)?

Cualquiera que sea hay que felicitar el deportista, más cuando hay una derrota creo que es más importante eso. Yo lo felicito constructivamente hacerle ver en que se falló, en que cosa tenemos que mejorar, no sentirnos más inferiores que el rival, ver

qué tenemos las herramientas apropiadas para mejorar esas son cosas muy fundamentales.

5. ¿Resulta necesario monitorear y presionar a los jugadores para conseguir los objetivos? Sondeo: ¿De qué forma lo hace?

Al deportista hay que monitorear en el día a día, no hay que dejarlo nunca sólo. Como te digo esta es una sociedad bastante sufrida la cual hay que estar al pie de los muchachos en el día a día.

Subtema 2: Desarrollo Formativo en las divisiones menores

1. ¿Tiene claro los objetivos de la institución para el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Sondeo: SI: ¿Podría decirme uno de ellos?

NO: ¿Qué tan importante cree que es?

Si lo tenemos muy claro, estamos identificados con lo que el club apunta a la dirigencia con lo que apunta hacia la sociedad en la cual nos encontramos sabemos que estamos por el camino correcto dándole las mejores herramientas a los jóvenes para que ellos puedan formarse como personas.

2. ¿Qué importancia tienen los factores tácticos en el desarrollo formativo de las divisiones menores?

La táctica aparece después de la etapa donde viene la etapa competitiva de los 13, 14 y 15 años para adelante, después al niño en la etapa de iniciación hay que dejarlos darle las facultades necesarias que son las herramientas técnicas y la coordinativas. La táctica es muy fundamental en el fútbol.

Sondeo: ¿De qué manera les comunica su idea?

Se le habla a través de audiovisuales, se le habla de trabajos teóricos, prácticos que ellos lo vayan entendiendo de la mejor manera. Se le entrega alguna teoría en base a nuestra modelo de juego.

3. ¿Cree que la exigencia en los trabajos físicos es el indicado para el proceso de formación de las divisiones menores?

Es fundamental la parte física es la herramienta básica para cualquier deporte

Sondeo: ¿De qué forma los exige?

Bueno de acuerdo con los diagnósticos y debilidades que va marcando cada deportista, porque todos no pueden tener las mismas debilidades. Entonces de acuerdo con las debilidades se trabaja y a ellos se les mejora.

4. ¿Qué tan importante es para usted el aspecto psicológico en el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Es un área muy fundamental, teniendo un buen equipo de psicólogos es mucho de lo que vamos a ayudar al joven a crecer y hacer mejor porque nuestros deportistas sufren muchos altibajos más en la competencia cuando no se dan los resultados, cuando no logran el sueño deseado, cuando hay un pequeño obstáculo y se dejan vencer. Ósea son fáciles de dejarse derrotar, entonces necesitamos de un buen psicólogo y para levantar esa parte.

Sondeo: ¿Cómo trabajan este aspecto en la institución?

Bueno, tenemos unos psicólogos que hacemos unos pequeños seguimientos al deportista. Nos preocupamos mucho por aquellos que tienen problemas en el núcleo familiar, aquellos que académicamente no quieren acudir al colegio, que tiene más

nivel académico, en la parte deportiva le damos un punto de apoyo muy importante para que ellos se sientan más seguros.

5. ¿Cuál o cuáles son los factores del contexto social que resultan más importantes en el proceso formativo de las divisiones menores?

Mira en el aspecto social creo que es muy importante la convivencia entre un hijo y una familia. El tener padres que sepan valorar, respaldar y disfrutar del hijo en el deporte, no aquel padre que venga a ver la solución de su parte social-económica a través reflejado de su hijo. Entonces hay muchas cosas por hacer con la familia, nosotros nos preocupamos de eso porque vemos muy común que los padres acompañen al hijo le patrocina ciertas cosas de indisciplina porque al hijo lo ven como una futura estrella del fútbol y que los va a sacar adelante, entonces hay que estar muy compaginado entre el trabajo social con el deportista y el trabajo social con la familia.

Sondeo: ¿De qué manera los ayudan en este aspecto?

Con visitas, nosotros hacemos muchas visitas domiciliarias y charlas psicológicas. Hemos tenido muchas cosas buenas en cuanto a eso. como hijos o deportistas que están por encima a los padres de familia en la casa en la familia, entonces lo hemos tomado a ellos como modelo y hemos tratado de nivelar de que el hijo respete al padre a la madre y ahí hemos mejorado mucho eso, entonces si es muy fundamental de que el deportista sepa interpretar los valores de la familia, porque al fin y al cabo el deportista transmite estos valores al campo de juego.

Cierre: Profesor, Muchas gracias por la entrevista y la información brindada.

ANEXO 5

Entrevista de Liderazgo y Desarrollo Formativo

GUÍA DE ENTREVISTA

Las preguntas tienen como objetivo conocer la opinión de los especialistas sobre las variables que evaluaremos del Liderazgo del Comando Técnico y el Desarrollo Formativo en las divisiones menores. Así mismo, saber cómo estas variables se relacionan con el sector a investigar. El tema por tratar es *Liderazgo del Comando Técnico y su influencia en el Desarrollo Formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019*.

Cabe resaltar que la información que nos suministre el encuestado tendrá un carácter confidencial y no se utilizará para otros fines fuera de los acordados. A continuación, se presentan las preguntas que se utilizarán en el presente cuestionario:

Nombre del entrevistado: Miguel Ángel Llanos

Cargo: Entrenado de la categoría 2003 y 2004.

Club: Club Universidad San Martín de Porres

Subtema 1: Liderazgo del Comando Técnico

1. ¿Qué tipo de líder diría tu equipo que eres?

Yo creo que soy muy influyente en la parte anímica, creo que soy muy estricto, tratar de sacar lo mejor a los chicos, trato de aconsejarles a través de mi experiencia vivida y de mi experiencia académica, tratar de aconsejarlos no sólo en la parte futbolística sino también en la parte de valores, en la parte humana.

¿Qué tipo de líder te consideras, el Transformacional o el Transaccional?

Yo me considero un líder transformador porque desde luego estoy en un club donde crezco como un entrenador, como técnico. Yo también estoy formando como un

entrenador y los valores son muy marcados aquí eso va de la mano siempre con que bueno acá nadie asegura a nadie que van a ser futbolistas profesionales, entonces nos tenemos que preocupar de formar chicos con educación, con valores, reforzar cosas que vienen de casa. Por ejemplo, cada vez que llegue a un sitio saludar, así no conozcas a nadie, siempre importante el saludo. Yo más me enfoco por eso, acá los resultados, si bien es cierto, son importantes lo que más la Universidad San Martín se enfoca es que los chicos vayan año tras año aprendiendo bajo experiencias deportivas y bajo experiencias de relaciones humanas.

¿Qué tan importante es el Liderazgo? y ¿Consideras que el Liderazgo Transformacional es el idóneo para las divisiones menores?

Es muy importante, que es la base para tener una buena persona en la sociedad y en el deporte, a veces, años atrás por ahí erróneamente se enfocaban solamente en hacer futbolistas para el bien del club, porque el fútbol es un negocio. Pero en el camino se fueron perdiendo por esos valores que no cultivaron desde muy pequeños, entonces creo que ese la raíz de un buen futbolista y de una buena persona.

2. ¿Cómo motivas a tu equipo en los entrenamientos y antes de un partido?

La motivación pasa por dos aspectos: por el trabajo de las que les dé, que es con juego con balón y eso que llegue al objetivo principal y el entendimiento del juego y la parte de hablarle bastante, comunicarle cuando se equivocan decirle que se equivocó, pero cuando aciertan también reforzar esos aciertos.

Sondeo: ¿Que tan importante cree que es?

Si es muy importante, creo que es un plus para que el deportista de repente, a veces hay días que ha llegado un poco cansado, desmotivado. A veces, no estamos enterados de lo que pasó un día antes en el hogar, en la casa a veces los padres pueden discutir. Por eso, es importante monitorearlos, a veces preguntarle cómo está, en

algunos casos te pueden contestar, en otros casos no te contestan. Entonces pasamos por esas fases de tratar de conocer un poco más al deportista.

3. ¿Cómo plasmas los objetivos, la misión y la visión del club hacia los jugadores?

La misión como te dije es ser buenas personas, buenos estudiantes que cuando vayamos a un sitio el jugador de la San Martín sea reconocido por eso y complementarlo con el ser unos buenos futbolistas. La visión obviamente es sacar varios chicos a primera división para que puedan ser vendidos al extranjero y creo que la San Martín es un claro ejemplo donde el 50% hasta un poco más, me atrevería a decir, que en el equipo de primera hay jugadores de las divisiones menores entonces la inversión yo creo que va bien encaminada.

4. ¿El CT felicita o sanciona a sus jugadores en función del cumplimiento de objetivos?

Acá hay reglas como en el hogar como en todo sitio, y acá lo que se maneja es tratar de respetar las reglas y estas están basadas en valores. En ser responsables en llegar a un entrenamiento, en comunicar a veces que van a llegar tarde o que no va a llegar a un entrenamiento, porque eso también es ese respeto al compañero, respeto al entrenador. Y las sanciones más que nada son llamadas de atención.

Sondeo: ¿Los felicita o sanciona al final del resultado obtenido o también durante el proceso? ¿De qué manera los felicita (o sanciona)?

Si, esa es la idea de siempre obviamente de felicitar, reconocer en mi caso tengo dos categorías, a veces se me puede escapar. Porque, juega una categoría y luego la otra y tengo que estar pensando en el otro encuentro, a veces se me va lo de felicitar o recalcar las cosas que están haciendo bien. Pero, normalmente yo las hago durante el juego o durante el entrenamiento. Como te mencioné hace un momento atrás,

reconocer y motivar al chico cuando lo están haciendo las cosas bien. También, hay momentos donde se felicita para reconocer el esfuerzo que está haciendo el chico, y lo hago muy personal, le comunicó al chico lo felicito por hacer un buen partido, porque veo que ha mejorado el rendimiento una condición por ejemplo en la parte técnica.

5. ¿Resulta necesario monitorear y presionar a los jugadores para conseguir los objetivos?

Yo creo que monitorear sí, y por ahí eso nos va a ayudar a ver si el deportista ha ido mejorando de acuerdo de cómo llegó, como inició el proceso y de acá a la mitad del año cómo ha evolucionado y ahí está el diagnóstico si ha mejorado o no.

¿Y el de presionar? Y ¿De qué forma lo hace?

No, a esta edad es más que nada que se diviertan con responsabilidad. Haciéndole reconocer, por ejemplo, a un defensor no puede hacer una huacha dentro del área. Se está divirtiendo, pero eso es irresponsabilidad, algo así.

Subtema 2: Desarrollo Formativo en las divisiones menores

1. ¿Tiene claro los objetivos de la institución para el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Sondeo: **SI: ¿Podría decirme uno de ellos?**

NO: ¿Qué tan importante cree que es?

Si lo tengo claro, el cual es armar buenos deportistas y mejorar la parte humana, la personal y obviamente la deportiva.

2. ¿Qué importancia tienen los factores tácticos en el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Yo creo que eso va por edades, a un chico de 8, 10 años no le puedes hablar de táctica a esa edad es que se diviertan y ellos empiezan a ganar experiencia en base al juego en base a los entrenamientos, eso es en la etapa de iniciación, en la etapa de desarrollo perdón y la etapa de profesionalización ya es donde entra la parte táctica, hablamos de los 17 años para que ellos empiecen a reconocer que espacios ocupar y como correr el campo cuando se tiene la pelota y cuando no se tiene.

Sondeo: ¿De qué manera les comunica su idea?

En el campo, en los trabajos tácticos que se puedan hacer.

3. ¿Cree que la exigencia en los trabajos físicos es el indicado para el proceso de formación de las divisiones menores?

La parte física, es igual de acuerdo con las edades no se puede trabajar lo mismo con un chico de 12, 13 años que, con un chico de 17, porque obviamente la masa muscular es distinta el desarrollo del cuerpo humano de un chico de 17 es muy distinta a la de un chico de 12 años. Las exigencias y las cargas son muy distintas.

4. ¿Qué tan importante es para usted el aspecto psicológico en el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Importante, porque ellos empiezan a madurar, porque a veces la preocupación a veces no viene del querer ganar sino también de la casa. Porque, a veces los padres se quieren involucrar tanto en el chico y tratar de corregirlos, cuando ellos tienen que preocuparse, creo yo, que ellos vengán a divertirse y aprender.

Sondeo: ¿Cómo trabajan este aspecto en la institución?

Ese aspecto, creo que los psicólogos que viene trabajando. La institución un área de psicología.

5. ¿Cuál o cuáles son los factores del contexto social que resultan más importantes en el proceso formativo de las divisiones menores?

Creo que primero es ser buenas personas, buenos tipos que sumen a la sociedad. Esto ayuda en todo, en tu distrito, tu ciudad, tu colegio, en la universidad (si es que llegan a la universidad), en la calle mismo. Yo soy un convencido que por ejemplo llegas a un lugar por obligación tienes que saludar, así no conozcas a las personas que estén ahí, tú estás llegando a ese lugar y eso es muy importante.

Cierre: Profesor, Muchas gracias por la entrevista y la información brindada.

ANEXO 6

Entrevista de Liderazgo y Desarrollo Formativo

GUÍA DE ENTREVISTA

Las preguntas tienen como objetivo conocer la opinión de los especialistas sobre las variables que evaluaremos del Liderazgo del Comando Técnico y el Desarrollo Formativo en las divisiones menores. Así mismo, saber cómo estas variables se relacionan con el sector a investigar. El tema por tratar es *Liderazgo del Comando Técnico y su influencia en el Desarrollo Formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019*.

Cabe resaltar que la información que nos suministre el encuestado tendrá un carácter confidencial y no se utilizará para otros fines fuera de los acordados. A continuación, se presentan las preguntas que se utilizarán en el presente cuestionario:

Nombre del entrevistado: Kenji Aparicio

Cargo: Director Técnico de la sub - 18.

Club: Club Alianza Lima

Subtema 1: Liderazgo del Comando Técnico

1. ¿Qué tipo de líder diría tu equipo que eres?

Más de lo que ellos puedan decir es lo que uno trata de transmitirle que es un liderazgo positivo, comenzando con el ejemplo primero fuera del campo tratando de ser ejemplo de tener buenas costumbres, de tener buenos hábitos, el tema de la responsabilidad, inculcarles también valores, primero buscamos que los chicos miren eso dentro de nosotros del comando técnico.

¿Qué tipo de líder te consideras, el Transformacional o el Transaccional?

Definitivamente el transformacional debido a que nuestro objetivo es buscar que los chicos realicen su etapa de formación, evolucionen durante esta etapa y lleguen a un nivel tanto a nivel personal como deportivo deseado para el club.

¿Consideras que el Liderazgo Transformacional es el idóneo para las divisiones menores?

Sí por supuesto, nosotros sabemos que no todos los chicos van a poder ser jugadores de fútbol profesional, pero si podemos generar en ellos un cambio en la perspectiva que ellos tienen de su vida y quizás no por el fútbol, pero si con otros medios ser personas de bien y de mucho éxito.

2. ¿Cómo motivas a tu equipo en los entrenamientos y antes de un partido?

Los chicos ya tienen una motivación intrínseca propia de estar un club grande como es Alianza, pero igual nosotros estamos tratando de ver los pequeños detalles de repente a veces, algunos chicos no vienen bien de casa o pasan por situaciones difíciles y tenemos que estar con ellos para tratar de motivarlos y que esté en un estado mental que le permita competir a un nivel y seguir desarrollándose, qué es lo principal para nosotros.

Sondeo: ¿Que tan importante cree que es?

Es muy importante, si los chicos no están motivados los mensajes que nosotros les entregamos o los conocimientos que nosotros queremos impartir, no llegarían a buen puerto.

3. ¿Cómo plasmas los objetivos, la misión y la visión del club hacia los jugadores?

Cómo te lo digo, en el desarrollo de ellos como seres humanos, como personas de que sean unas personas integrales en todos los aspectos de su vida que lo hagan bien,

que tengan un nivel que nosotros esperamos, que sean muchachos, que sean respetuosos que tengan valores, principios, y que en el ámbito deportivo también lo hagan. La filosofía del club es un poco eso formar buenas personas y futbolistas que es lo que caracteriza al club. Estar en Alianza, es una oportunidad para ellos de estar en una vitrina grande como es el club y tratamos nosotros de estar ahí para guiarlos y que ellos no puedan desviarse del camino que nosotros queremos que siga. Muchas veces hemos tenido buenos jugadores pero que lamentablemente no han sido respaldados por un buen trabajo psicológico, no había un buen equilibrio familiar que le permita que tenga una buena carrera y eso es nuestra preocupación ahora porque sabemos que tenemos buenos jugadores, sabemos qué hacemos un buen trabajo, pero ahora nos estamos preocupando mucho en el tema de como ellos se desarrollan fuera del ámbito deportivo.

4. ¿El CT felicita o sanciona a sus jugadores en función del cumplimiento de objetivos?

Se sanciona solamente cuando hay faltas en temas disciplinarios o el tema de haber una falta de algunas normas que tiene el club. Después en el tema de la motivación entra el tema de reforzar o felicitar las buenas acciones de los chicos.

5. ¿Resulta necesario monitorear y presionar a los jugadores para conseguir los objetivos? *Sondeo:* ¿De qué forma lo hace?

En algunos en algún momento, en algunas etapas seguro, en las primeras etapas de formación no porque son muy recreativas, pero ya terminando la pirámide de formación si ya se ejerce un poco de responsabilidad y también eso conlleva a un poco más de presión que tratamos de ser muy cuidadoso porque es una línea muy delgada, porque puede pasar de una presión que al jugador le vaya en contra, entonces tratando de ser muy cuidadosos con ese tema. Y cuál es la presión ideal que el soporte

para que ellos se puedan sobreponer en situaciones que más adelante surgirán en el fútbol profesional y puedan salir airoso con lo que te menciono.

Subtema 2: Desarrollo Formativo en las divisiones menores

1. ¿Tiene claro los objetivos de la institución para el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Sondeo: **SI: ¿Podría decirme uno de ellos?**

NO: ¿Qué tan importante cree que es?

Si claro, nosotros como te repito nos basamos en los valores, los principios que queremos inculcar a los chicos y esos son nuestros objetivos dentro de nuestras sesiones diarias hay objetivo psicológico que va orientado a la formación de ellos como personas.

2. ¿Qué importancia tienen los factores tácticos en el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Es importante porque ahora en el fútbol moderno y en nuestro modelo de juego el desarrollo táctico es lo primordial y va a complementado con el tema físico, el tema técnico. Por eso, nosotros muchas veces buscamos jugadores cognitivamente muy capaces de entender el juego y el nivel de juego que nosotros queremos desarrollar.

Sondeo: ¿De qué manera les comunica su idea?

Usamos diferentes estrategias pedagógicas como una charla, un video, en una pizarra. Tratamos de desarrollar diferentes herramientas de acuerdo con el entendimiento de los jugadores.

3. ¿Cree que la exigencia en los trabajos físicos es el indicado para el proceso de formación de las divisiones menores?

Sí, hemos corregido mucho eso en años anteriores teníamos mucho déficit en el tema físico y en comparación a nivel internacional todavía lo tenemos, pero estamos en camino para alcanzar el nivel ideal.

Sondeo: ¿De qué forma los exige?

Tratando de atacar las capacidades principales que nosotros necesitamos para desarrollar el juego que queremos, en el tema de la fuerza tenemos mucho déficit, en el tema de las intensidades, de la resistencia y todo. Ahora hacemos un trabajo más detallado y exigente con esto.

4. ¿Qué tan importante es para usted el aspecto psicológico en el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Es tan importante como el desarrollo de los chicos en el tema deportivo, es igual que ellos siempre estén equilibrados que emocionalmente se sientan bien, porque sabemos que el tema psicológico es muy importante a veces mucho puede truncar una carrera.

Sondeo: ¿Cómo trabajan este aspecto en la institución?

A veces analíticamente, charlas con el psicólogo, con el área de desarrollo humano a veces en el campo a veces te digo siempre tenemos objetivos psicológicos dentro de nuestra sesión que busca dar y se trata de dar el entorno y que vayan conociendo y superando los obstáculos. Los psicólogos están ahí al campo y a veces están en la oficina que es lo normal. Yo que tengo 5 años en el club que siempre ha contado con el área de desarrollo humano que cuenta con tres o cuatro psicólogos para algunas categorías y cada psicólogo se encarga de desarrollar ciertos objetivos de la categoría.

5. ¿Cuál o cuáles son los factores del contexto social que resultan más importantes en el proceso formativo de las divisiones menores?

Nosotros sabemos que tenemos chicos que viene de entornos muy difíciles, entonces nosotros vamos primero enseñarles aquí que uno se puede distinto del lugar de donde vienen tratar de darle valores y principios. Y con la base de ellos que lo van adquiriendo a lo largo de su vida no dejen influenciar a veces por cosas malas que pasan en la casa, en el barrio o en la escuela, que ellos puedan decidir bien entre lo que es bueno y lo que le es favorable.

Sondeo: ¿De qué manera los ayudan en este aspecto?

Tenemos una asistente social que se encarga de visitar la casa de los chicos de ver cuál es el entorno de identificamos los problemas y tratamos de atacarlos y ayudar al chico para que mejoren en ese tema, en algunos casos se les tiene que sacar en el entorno donde ellos iban a vivir y se van a la casa hogar del club. En el tema educativo, nos presenta su libreta de notas y tiene un control constante del área de desarrollo en el tema escolar, tenemos algunos chicos que están en el colegio, por medio del club, ya que nos brindan becas y nos hace fácil la comunicación con ellos y poder monitorear el desarrollo escolar que llevan.

Cierre: Profesor, Muchas gracias por la entrevista y la información brindada.

ANEXO 7

Entrevista de Liderazgo y Desarrollo Formativo

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista en profundidad

Las preguntas tienen como objetivo conocer la opinión de los especialistas sobre las variables que evaluaremos del Liderazgo del Comando Técnico y el Desarrollo Formativo en las divisiones menores. Así mismo, saber cómo estas variables se relacionan con el sector a investigar. El tema por tratar es *Liderazgo del Comando Técnico y su influencia en el Desarrollo Formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019*.

Cabe resaltar que la información que nos suministre el encuestado tendrá un carácter confidencial y no se utilizará para otros fines fuera de los acordados. A continuación, se presentan las preguntas que se utilizarán en el presente cuestionario:

Nombre del entrevistado: Carlos Oswaldo Fernández Maldonado

Cargo: Entrenador de la categoría Sub 13.

Club: Club Alianza Lima

Subtema 1: Liderazgo del Comando Técnico

1. ¿Qué tipo de líder diría tu equipo que eres?

Un líder que tiene puntualidad y que es exigente a la hora de trabajar.

¿Qué tipo de líder te consideras, el Transformacional o el Transaccional?

¿Consideras que el Liderazgo Transformacional es el idóneo para las divisiones menores?

Me considero un líder transformador. Si claro que sí, porque muchas veces se prioriza el resultado, campeonar o ser el número uno, y en mi forma de pensar, eso es la añadidura de un buen trabajo que haces crecer a los chicos en el ámbito social, deportivo y en el año que tú los tienes.

2. ¿Cómo motivas a tu equipo en los entrenamientos y antes de un partido?

En los entrenamientos primero les explicó los trabajos y siempre les exijo intensidad, les doy entrenamientos para hacerlos pensar con la pelota y no solamente darle reglas. Y en los partidos, les inculcó lo que es más la actitud que se suma bastante para muchas veces equipar, debido a que mi categoría (sub-13) los chicos son muy pequeños la fuerza no es igual en todos los jugadores y le recalco mucho eso.

Sondeo: ¿Que tan importante cree que es?

Para mí es esencial, porque la motivación considero que cada uno lo tiene dentro, pero cada uno pasa por circunstancias en la vida, en el día a día que esa motivación se va apagando. Entonces, hay que estar bien atento a los chicos que van descendiendo su nivel. El tema de la motivación es algo que los entrenadores debemos estar atrás de ellos.

3. ¿Cómo plasmas los objetivos, la misión y la visión del club hacia los jugadores?

En primer lugar, nosotros tenemos un modelo de juego y vamos formando jugadores con las características de ese modelo de juego. Después todo lo demás se arraiga a lo mismo porque si ves acá a todas las categorías todas juegan igual, tienen el mismo estilo con diferentes jugadores, pero uno como entrenador va inculcando cada vez porque el crecimiento de aquí a los 18 años que pertenecen a divisiones menores tiene que llegar un jugador ya ha formado.

Sondeo: ¿Me podrías dar un ejemplo de algún programa?

En tema de campo, por ejemplo, tenemos que en el desarrollo de un entrenamiento hay muchos títulos que tienen un contenido que se tiene que desarrollar el día del entrenamiento. Qué es por ejemplo la atracción-progresión el cual es atraer al rival a un lado para progresar por el lado débil del rival. Tenemos el funcionamiento de la línea de tres ofensivas, tenemos la fase de inicio que Alianza siempre se estila por seguir jugando.

4. ¿El CT felicita o sanciona a sus jugadores en función del cumplimiento de objetivos?

Depende qué objetivo sea, si ha habido una indisciplina va haber una sanción, pero si hay objetivo que no sea ya llega a cumplir no hay un castigo, porque el objetivo lo plantean los mismos jugadores y si no llegan, siempre hay un objetivo para continuar.

Sondeo: ¿Los felicita o sanciona al final del resultado obtenido o también durante el proceso? ¿De qué manera los felicita (o sanciona)?

Por supuesto, y nosotros tenemos que pagar un tipo de premio a los jugadores y están al tanto de esos objetivos.

5. ¿Resulta necesario monitorear y presionar a los jugadores para conseguir los objetivos?

En algunos casos sí, hay muchos jugadores que la tienen presente y ya lo hacen por inercia que son competitivos totalmente. Pero hay chicos que les cuesta todavía y a ese si hay que monitorear.

Sondeo: ¿De qué forma lo hace?

A nosotros nos dan una hoja después partidos de todos los objetivos que se han cumplido. Los lunes nos dan y ese mismo día le decimos que es lo que pasó en el

partido y cada chico va viendo que objetivo no se ha cumplido y lo reprogramamos para que esta semana si se cumple ese objetivo.

Subtema 2: Desarrollo Formativo en las divisiones menores

1. ¿Tiene claro los objetivos de la institución para el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Sondeo: **SI:** ¿Podría decirme uno de ellos?

NO: ¿Qué tan importante cree que es?

Sí por supuesto, el hecho de estar en Alianza no es algo de suerte, muchos entrenadores quisieran estar acá y al final nuestros jefes son los que eligen y saben la forma de pensar de nosotros que la idea es promover el primer equipo, y el trabajo empieza desde más abajo que nosotros.

¿Podría decirnos uno de estos objetivos?

Por ejemplo, si tenemos un jugador que va superar el metro ochenta, vemos la posición dónde ponerle y le implementamos en el día a día los conceptos que tiene que tener y las tareas que tiene que cumplir en un partido como el de ser rápida, que tenga buena técnica, buen juego aéreo, filtrar pases cuando sea necesario, etc.

2. ¿Qué importancia tienen los factores tácticos en el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Importantísimo, porque el fútbol ha cambiado y cada vez el fútbol es más estratégico y el dentro de la estrategia entra mucho lo táctico

Sondeo: **¿De qué manera les comunica su idea?**

Primero en un entrenamiento planteamos el título de un ejercicio, luego hacemos el ejercicio y vamos corrigiendo, con este ejercicio tiene que pasar esto y hacemos situaciones que pase y vemos que esté da resultado con situaciones reales de juego.

3. ¿Cree que la exigencia en los trabajos físicos es el indicado para el proceso de formación de las divisiones menores?

Si yo veía ahora que se cambiaban mis chiquitos que tienen 13 años que se ya le está empezando a marcar los abdominales y eso es muy bueno porque eso le hace ser jugadores más veloces. No nos excedemos en el tema de la fuerza, sabemos que es una situación que con el tiempo se dará, y ya se está incentivando.

***Sondeo:* ¿De qué forma los exige?**

Todos los días ellos tienen treinta (30) minutos de trabajo físico de diferentes formas, todos los días tienen ese trabajo de la parte física.

4. ¿Qué tan importante es para usted el aspecto psicológico en el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Importantísimo, es algo que yo valoro mucho dentro del fútbol gracias a Dios que ya cambio el fútbol y se le da mucha importancia a este tema porque como te digo el fútbol es un estado de ánimo y termina siendo un juego y un juego lo hace para divertirse y si uno no está contento no lo hace para divertirse.

***Sondeo:* ¿Cómo trabajan este aspecto en la institución?**

Tienes que ser muy amigo de jugador conocer su día a día, conocer a su familia, las cosas que pasan, que le ha pasado hoy, en los exámenes, en el colegio, no tiene que bajar a ello, tienen que hablar en su idioma. Contamos con tres psicólogos y casi todos los días hablamos con ellos porque pasan muchas cosas diferentes y ellos tienen que estar enterado de todo.

5. ¿Cuál o cuáles son los factores del contexto social que resultan más importantes en el proceso formativo de las divisiones menores?

El compañerismo para nosotros es un tema social ya sea en una cancha, o fuera de ella, en un trabajo, lo que sea siempre es la importancia de ayudar al compañero

Sondeo: ¿De qué manera los ayudan en este aspecto?

En los ejercicios, no dejamos que nadie se moleste cuando uno falla un pase, que nadie se señale dentro de la cancha cuando no hizo lo que tenía que hacer, sino que tratemos de solucionar el error del compañero.

Cierre: Profesor, Muchas gracias por la entrevista y la información brindada.

ANEXO 8

Entrevista de Liderazgo y Desarrollo Formativo

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista en profundidad

Las preguntas tienen como objetivo conocer la opinión de los especialistas sobre las variables que evaluaremos del Liderazgo del Comando Técnico y el Desarrollo Formativo en las divisiones menores. Así mismo, saber cómo estas variables se relacionan con el sector a investigar. El tema por tratar es *Liderazgo del Comando Técnico y su influencia en el Desarrollo Formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019*.

Cabe resaltar que la información que nos suministre el encuestado tendrá un carácter confidencial y no se utilizará para otros fines fuera de los acordados. A continuación, se presentan las preguntas que se utilizarán en el presente cuestionario:

Nombre del entrevistado: Cesar Santolalla Espinoza

Cargo: Entrenador de la categoría Sub 15

Club: Club Alianza Lima

Subtema 1: Liderazgo del Comando Técnico

1. ¿Qué tipo de líder diría tu equipo que eres?

Bueno me considero un líder positivo en el sentido que siempre afrontó de la mejor manera de siempre darles el ejemplo a los chicos, de transmitir el respeto de mi parte para que ellos puedan de esa manera poder transmitir que hay una transparencia total.

¿Qué tipo de líder te consideras, el Transformacional o el Transaccional?

Yo me considero el liderazgo transformacional, porque es con el que te identificas con el chico en darle con el ejemplo, a que ellos puedan proponerse metas, pero con crecimiento positivo donde haya un aprendizaje.

¿Consideras que el Liderazgo Transformacional es el idóneo para las divisiones menores?

Yo creo que sí, porque teniendo en cuenta que es formativo es el enseñar a través del fútbol. También, nosotros creemos que la persona tiene que crecer con valores, principios y estoy convencido de que sí que el liderazgo transformacional es el adecuado para incursionar en el fútbol.

2. ¿Cómo motivas a tu equipo en los entrenamientos y antes de un partido?

Sondeo: ¿Que tan importante cree que es?

La verdad tengo mucha confianza en los chicos y la verdad que semana a semana venimos trabajando para que ellos tengan la confianza necesaria para que puedan realizar los partidos adecuados, ya que el fútbol no es fácil va de varios parámetros ligados al fútbol, cómo ellos se sienten, como se le dé la responsabilidad, la confianza y eso es importante.

3. ¿Cómo plasmas los objetivos, la misión y la visión del club hacia los jugadores?

Los objetivos siempre nos proponemos a largo, mediano y corto plazo. En corto plazo siempre es ganar un partido, pero ganar bajo a lo que hemos aprendido durante la semana porque nosotros también manejamos conceptos. y que estos se vean plasmado en el terreno de juego, a través de la idea de juego con criterio, resolviendo situaciones de juego para que ellos vayan aprendiendo para mañana más tarde pueda jugar en el fútbol profesional o en una selección.

Sondeo: ¿Cómo transmite la misión y visión del club?

Ahora en día, ya tengo seis (6) años trabajando en Alianza y es una institución que se preocupa mucho por el jugador aliancista y trata de darle lo mejor, trata de que los objetivos y la lo que ellos pueden dar año tras años se vean reflejados en un equipo de reserva y en el primer equipo

4. ¿El CT felicita o sanciona a sus jugadores en función del cumplimiento de objetivos?

Te voy a ser sincero, los peruanos no resaltamos lo positivo siempre nos enfocamos en lo negativo. Con la sinceridad que me caracteriza, si en estos casos son pocos las veces que de repente yo me caracterizo por ser un técnico que ve tanto lo positivo como negativo, y me gusta que los chicos sepan que es una forma de que ellos van creciendo tanto de sus errores como sus virtudes. Entonces es importante que ellos sepan cuáles son las cosas positivas y resaltarles para que lo sigan haciendo bien y las cosas negativas para que ellos puedan corregir sus errores.

5. ¿Resulta necesario monitorear y presionar a los jugadores para conseguir los objetivos?

Sondeo: ¿De qué forma lo hace?

Yo creo que sí, porque estamos en una cultura del peruano que se tiene que estar atrás de alguien donde se tiene que exigir, corregirle y eso es lamentable. Pero creo que si nosotros los peruanos cambiamos la cultura de que no tenemos que estar, por ejemplo ¡Oye empieza a calentar, o a entrenar! Donde todo empieza por el otro seríamos una potencia futbolísticamente.

Subtema 2: Desarrollo Formativo en las divisiones menores

1. ¿Tiene claro los objetivos de la institución para el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Sondeo: **SI: ¿Podría decirme uno de ellos?**

NO: ¿Qué tan importante cree que es?

Los objetivos del club son siempre van a ser que el chico, el adolescente, el futbolista aprenda bajo a unos criterios que nosotros manejamos desde nuestra planificación Y qué vaya creciendo temporada tras temporada y que lo más importante es que sea buena persona. Siempre va a haber presión porque Alianza se ha caracterizado por ser un club que bota a jugadores, potrillos de las canteras. En este caso, nosotros hemos tenido un déficit en algunas temporadas porque no han estado saliendo jugadores que la afición aliancista quisiera, pero creo que ahora a partir de acá dentro de dos a tres años hay generaciones dónde van a destacar y van a poder ser promovidos al primer equipo.

2. ¿Qué importancia tienen los factores tácticos en el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Los factores tácticos son importantes, porque en el crecimiento de un jugador les hace más inteligente, les hace tomar buenas decisiones, a que ellos puedan tomar criterios, que son importantes en la toma de decisiones tanto en lo futbolístico como en la vida cotidiana. Es importante los criterios porque le va a llevar de una u otra manera que tomen decisiones positivas.

3. ¿Cree que la exigencia en los trabajos físicos es el indicado para el proceso de formación de las divisiones menores?

En la actualidad, con esto de la fase táctica que ha conmovido un poco a nivel mundial, nosotros estamos a través de la preparación física que siempre va a ser

importante, ya que el jugador que no corre no puede jugar en el fútbol, entonces va a ser importante, pero nosotros tratamos de que la parte física vaya conectada con la parte táctica y que pueda ser algo que ellos no lo sientan como una exigencia.

4. ¿Qué tan importante es para usted el aspecto psicológico en el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Creo que es un punto muy importante porque venimos de muchos hogares totalmente diferentes: hay hogares disfuncionales donde hay problemas en casa, hay otros que la mayoría tiene problemas económicos, separaciones, enfermedades quieran o no eso merman el rendimiento del futbolista.

***Sondeo:* ¿Cómo trabajan este aspecto en la institución?**

Tenemos un departamento de psicología donde siempre están preocupados y estamos al tanto de que no les repercuta en lo futbolístico y siempre tratamos de ver la manera de llamar a los papas para tratar de tener una comunicación, trata de solucionar y que el chico pueda no involucrarse en los problemas de los padres.

5. ¿Cuál o cuáles son los factores del contexto social que resultan más importantes en el proceso formativo de las divisiones menores?

Yo creo que el económico-social es importante, y creo que influye más lo económico porque hay muchos chicos que carecen de estos recursos y eso hace de que no vengan a entrenar. Entonces, el club de una u otra manera trata de apoyar económicamente mediante pasajes, pero eso un poco que no se puede dar a muchos. Solo se les a los que realmente necesitan y de repente lo vemos como jugadores de proyección, entonces de una u otra manera creo que influye lo económico porque es necesario. Y en el educativo también es importante porque quieras o no se ve diferencias porque

hay chicos que vienen de una cultura totalmente diferente y se ve transmite en el terreno de juego tanto como una expulsión, una reacción cómo reacciona y quieras o no es importante.

Cierre: Profesor, Muchas gracias por la entrevista y la información brindada.

ANEXO 9

Entrevista de Liderazgo y Desarrollo Formativo

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista en profundidad

Las preguntas tienen como objetivo conocer la opinión de los especialistas sobre las variables que evaluaremos del Liderazgo del Comando Técnico y el Desarrollo Formativo en las divisiones menores. Así mismo, saber cómo estas variables se relacionan con el sector a investigar. El tema por tratar es *Liderazgo del Comando Técnico y su influencia en el Desarrollo Formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019*.

Cabe resaltar que la información que nos suministre el encuestado tendrá un carácter confidencial y no se utilizará para otros fines fuera de los acordados. A continuación, se presentan las preguntas que se utilizarán en el presente cuestionario:

Nombre del entrevistado: Piero Alva

Cargo: Entrenador de la categoría 2003.

Club: Club Universitario de Deportes

Subtema 1: Liderazgo del Comando Técnico

1. ¿Qué tipo de líder diría tu equipo que eres?

Al ser ex jugador del club y al haber podido ser jugador profesional el hecho las expectativas de los muchachos siempre es un poquito mayor seguro, entonces tú tienes que convencerlos o terminar de convencerlos no solamente con esa chapa, sino tratar que con trabajo demostrar de lo que le dices tiene un fundamento y tiene un porque eso es muy importante, a veces se ve mucho en menores que uno tira

conceptos o grita en la línea de afuera o en la banca de suplentes y grita cosas que jamás practicaron los muchachos y los muchachos ven a su técnico y se preguntan “este que es lo está diciendo”, entonces hay que cambiar el hecho de hablar tanto y trabajar más en divisiones menores que eso es lo que más adolece el trabajo.

¿Qué tipo de líder te consideras, el Transformacional o el Transaccional?

Definitivamente el transformacional y te aseguro que todos te dirán el primero. Desgraciadamente la mayoría de los técnicos tienen el afán de querer conseguir cosas tontamente porque la verdad donde uno tiene que conseguir cosas es en primera profesional no es en menores. Entonces siempre tenemos esa equivocación y se pelean los partidos de los chicos como si fuera una batalla campal y se olvidan de lo más fundamental que ese juego yo sinceramente me considero ser el transformacional. Y si estoy en algún momento equivocado de la forma espero seguir en esa línea porque la verdad es la línea que necesitan los muchachos no puedes desligar de la persona del jugador son dos cosas muy importantes y en estas edades es aún más importante la persona más que el jugador. Considero que el transformacional es el idóneo para la formación de menores. Y en esa visión y valor tratar de tener esa actitud con los chicos donde se pueda ser competitivo y no tiene nada que ver con ser competitivo con tratar de darle esa posibilidad a los muchachos de crecer como persona y no sólo como jugador.

2. ¿Cómo motivas a tu equipo en los entrenamientos y antes de un partido?

Bueno en el entrenamiento es la exigencia de este trato de siempre crearles escenario donde ellos se sientan cómodos y donde obviamente yo vea una competencia entre ellos y donde van mejorando de acuerdo con lo que yo veo, que se necesita mejorar bajo una estructura. Pero de ahí en los juegos es si por ahí es un poquito más levantarles anímicamente, tirarles algunas palabras que lo puedan motivar recordarle

dónde están jugando, aprovechar eso porque obviamente el jugar en la “U” es lindo y a todo le gustas y entonces puedes aprovechar ese plus para empujarle es un poquito porque al final eso siempre sirve un poco porque al final el fútbol y la competencia se trabaja mucho el lado motivacional, entonces no hay que dejarlo de lado.

Sondeo: ¿Que tan importante cree que es?

Muy importante, no sólo la motivación sino también la parte mental y es muy importante en el deporte en general, en el fútbol cada vez más y con los chicos es cada vez más porque ya está comprobado que hay un mundo de situaciones que viven los muchachos en el desarrollo, como la pubertad hay muchísimas etapas que son analizadas y miradas de 0 hasta creo que los 5,6 años y de ahí como que baja un poco en esa etapa y para el desarrollo de los muchachos solo han puesto como que la pubertad y nada más cuando cada año es un cambio total de 360° para los chicos, entonces, y más si sumas los problemas que puedan tener en casa o las cosas que van viviendo, entonces la verdad que es sumamente importante no sólo lo motivacional sino también lo mental para que los chicos puedan llevar sus pesares o sus problemas aún mejor rumbo.

3. ¿Cómo plasmas los objetivos, la misión y la visión del club hacia los jugadores?

Justamente eso, valorando un poco que tan importantes son algunos requerimientos. Hay veces, no te voy a mentir en clubes grandes seguramente les pasó a los otros equipos también, aunque te dicen de repente que no si le tomaban mucha importancia los resultados de fin de semana, entonces yo en algunas veces escapó de eso, no me importa mucho el resultado sino ver cómo juegan los chicos y cómo toman un resultado negativo también dentro del mismo juego de hecho es muy importante y se aprende muchísimo con las derrotas. Entonces, para mí también es muy importante que los chicos tengan esa experiencia y aunque obviamente todos los partidos lo

salimos a ganar el otro equipo también juega y nosotros también podemos cometer errores y hay que aceptar el juego como tal es un juego y simplemente tratar de cometer menos errores, tratar de convertirnos en mejores jugadores pero hay veces que si tengo la chance de escapar un poco algunos requerimientos específicos, porque el final estos es divisiones menores, también a los chicos hay que hacerles disfrutar, que se diviertan y que la pasé bien. No todo puede ser exigencia.

4. ¿El CT felicita o sanciona a sus jugadores en función del cumplimiento de objetivos?

No eso sí creo que no, de repente sí castigas a alguien será al técnico, pero a los jugadores no. No sabría qué decirte a mí te aseguro que no me va a pasar eso como te digo yo estoy tratando de llevar al muchacho por otro camino de repente en algunos momentos, pero siempre pensando en que crezcan de igual manera el jugador y la persona.

***Sondeo:* ¿Los felicita o sanciona al final del resultado obtenido o también durante el proceso? ¿De qué manera los felicita (o sanciona)?**

Bueno yo por ejemplo algunas veces hago una convivencia donde hay un fin de semana libre o un fin de semana largo lo que hacemos es un picnic, llevo algunas cosas para comer y comemos ahí en la cancha después de un entrenamiento. Siempre así tratando de llevar algo al entrenamiento y que los chicos pasen un rato ameno, coman y se divierta y distender un poco la presión de todos los días debido a que los chicos saben que es un jugador de fútbol y tienen la presión del futbolista profesional y quieren llegar a hacer uno de ellos. Tienen malestares, fastidio del que juega más, el día juega menos y siempre hay que encontrar el momento todos los chicos que tienen que seguir siendo eso chicos.

5. ¿Resulta necesario monitorear y presionar a los jugadores para conseguir los objetivos?

Sondeo: ¿De qué forma lo hace?

No creo no, por ahí sería bueno de que de repente en algunas edades a partir de los 16 17, ya que los chicos empiezan a convivir con cierto grado de presión porque al final en el deporte profesional, aunque tú sepas que estás en un equipo que no pelea un campeonato, Tú siempre vas a entrar al campo a querer ganar, entonces siempre juegas un poco de presión y tienes que aprender a manejarla. No te puedes sacar del juego eso, entonces es bueno empezar a que ellos sepan que es bueno salir a ganar un partido, que hay que ser responsables, que hacer lo que se les dice en el entrenamiento, que hay que hacer lo que se manda en la pizarra, hay que hacer lo que el técnico te dice hay una responsabilidad y bajo eso disfrutar del juego y ser lo más serio posible, pero no soy de la idea ni partidario de la presión en el sentido de que si juegas mal, ya no juegas nunca más, que es lo que pasa mucho.

Subtema 2: Desarrollo Formativo en las divisiones menores

1. ¿Tiene claro los objetivos de la institución para el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Sondeo: **SI:** ¿Podría decirme uno de ellos?

NO: ¿Qué tan importante cree que es?

Hoy si lo veo un poco más claro, ya que están con mejores intenciones seguramente más que antes. Me siento cómodo en la institución, en el equipo en el que estoy. Lo único que quisiera por ahí es que, y en general no solamente en la institución, a menores se está tratando como si fuera ya personas adultas, exigiéndoles más a los

muchachos, y encima muchas veces injustamente. Entonces, los técnicos hay que preparase un poco más.

2. ¿Qué importancia tienen los factores tácticos en el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Mucho, porque al final es donde aprenden los chicos a moverse dentro del campo, y bueno obviamente la técnica es muy importante ahí, porque sin técnica no puede haber posibilidades de tener la creación para poder llevar de manera más efectiva los movimientos tácticos, pero con la táctica los chicos aprenden a moverse dentro del campo, entonces olvídate son muy importantes.

***Sondeo:* ¿De qué manera les comunica su idea?**

Con los entrenamientos, con los trabajos que les hago, hablándoles también antes del entrenamiento, de repente ahí, algunas veces lo que les explico lo que vamos a hacer cuando siento por ahí que algo puede ser un poco más pesado entender los otros trabajos, hay situaciones que les explico en pizarra y lo llevamos a cabo, básicamente hoy en día no es meterle muchas cosas tan elaboradas. Yo lo que quiero es que los chicos manejen los fundamentos técnicos de la mejor manera.

3. ¿Cree que la exigencia en los trabajos físicos es el indicado para el proceso de formación de las divisiones menores?

Ahí se tenemos un punto seguramente de quiebre con lo que pienso en los trabajos físicos en menores y lo que debería ser para los muchachos. No creo mucho en las pesas, en la parte física analítica de los chicos, creo más que todo lo pueden encontrar con el balón, porque si creo que los chicos tienen que llegar a primera con la mayor cantidad de horas posibles con la pelota en los pies, más no con la forma analítica de

crear un atleta. Después, cuando ya sean profesional seguro ya pueden llegar a la parte que te comento, hay estímulos que se deben hacer de forma analítica, un toquecito de fuerza, de aeróbico, pero creo que dentro del mismo juego también puedes llevar muchísima carga física sin ningún problema y sin que los chicos se dañen, al contrario haciéndole mejor a los muchachos ya que están con mucho mas tiempo con la pelota, pero al final el gran problema es que teniendo muy poco espacio, al tener pocas canchas Lima, al tener poca posibilidad el equipo de menores de tener dos horas una cancha de futbol para una sola categoría, seguramente muchos equipo optan por ir de frente a la parte física, ya que al menos sabes que si te pones bien físicamente, puedes hacerle competencia a los equipos, pero estos equipos no juegan tan bien, solamente corren o tratan de correr, tratan de golpear o de friccionar. Yo creo que los trabajos físicos tienen que ser llevados con balón. Además, los chicos recién están en una etapa de crecimiento, hay situaciones que uno tiene que aprender a manejarlas sobre todo con las pesas, la fuerza, etc. Se tiene que esperar a una edad específica para que los muchachos puedan tener esos estímulos

4. ¿Qué tan importante es para usted el aspecto psicológico en el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Muchísimo, creo que ya te lo había comentado, en la parte motivacional. El trabajo psicológico es muy importante, los muchachos tienen infinidad de cambios en estas edades entre los 13 hasta los 18 años, pasan de ser niños a ser adultos prácticamente a ser que van a ser de su vida.

***Sondeo:* ¿Cómo trabajan este aspecto en la institución?**

El club tiene un departamento médico en el cual está incluido un par de psicólogos, todavía no se está trabajando como debería de ser, que de repente seria estar más con

los chicos, dándole la posibilidad a que los muchachos tengan la confianza de acercarse a los chicos, pero creo que están en ese proceso y cuando lleguen a tener esa confianza los muchachos de saber y de que se vea normal, porque acá el problema es que ven que el psicólogo es para locos, toda la vida a sido así, desgraciadamente tenemos ese prejuicio. Y no solo se debe usar en el aspecto deportivo si no también en la vida personal de cada uno.

5. ¿Cuál o cuáles son los factores del contexto social que resultan más importantes en el proceso formativo de las divisiones menores?

El aspecto familiar en menores es muy importante, tu ves desde los 14, 15 años que los muchachos ya entran en competencia, los padres están ahí insultando al rival y exigiéndolo al suyo que corran, que se exijan y todos se creen técnicos y si se pueden mostrar así en un campo de fútbol, imagínate lo que puede ser en sus casas, entonces ahí hablamos de las presiones, de las distenciones de los muchachos, entonces aca falta más un tema de educación, de disfrute. La misma familia ya ven a los chicos como los jugadores que lo salven económicamente, entonces es muy injusto el tema e imagínate de la presión que cae sobre los chicos. Si se consulta a los chicos el 90% de los muchachos te responde que quiere ser jugador para ayudarle a la familia y no por el deseo, la pasión de jugar. El aspecto académico, también es importante acá la parte más importante es esa, la realidad es que el colegio es el más importante que los chicos no puedan salirse del colegio por el simple hecho de que piensan que pueden llegar a ser jugadores profesionales y también pasa mucho eso. Yo soy un creyente que el sistema educativo es un desastre, las exigencias que le dan a los chicos y las horas que le quitan de diversión es mortal

Cierre: Profesor, Muchas gracias por la entrevista y la información brindada.

Entrevista de Liderazgo y Desarrollo Formativo

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista en profundidad

Las preguntas tienen como objetivo conocer la opinión de los especialistas sobre las variables que evaluaremos del Liderazgo del Comando Técnico y el Desarrollo Formativo en las divisiones menores. Así mismo, saber cómo estas variables se relacionan con el sector a investigar. El tema por tratar es *Liderazgo del Comando Técnico y su influencia en el Desarrollo Formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019*.

Cabe resaltar que la información que nos suministre el encuestado tendrá un carácter confidencial y no se utilizará para otros fines fuera de los acordados. A continuación, se presentan las preguntas que se utilizarán en el presente cuestionario:

Nombre del entrevistado: Junior Andrés Armestar Méndez

Cargo: Entrenador de la categoría de 2004.

Club: Club Universitario de Deportes

Subtema 1: Liderazgo del Comando Técnico

1. ¿Qué tipo de líder diría tu equipo que eres?

Yo siento que el liderazgo trato de enfocarlo más en la confianza, que el chico sienta que uno confía en él y que en el campo confíen entre ellos mismos siento que la unión siempre hace la fuerza entonces trato de transmitir eso a los chicos siempre el de jugar bien es parte del juego en el que sientan que uno respalda siempre y además que entre ellos se tienen que respaldar.

¿Qué tipo de líder te consideras, el Transformacional o el Transaccional?
¿Consideras que el Liderazgo Transformacional es el idóneo para las divisiones menores?

Yo me considero transformacional y si creo que es el ideal porque se tiene que transmitir, conocer bien a la persona y sobre todo en menores uno forma a los chicos para ser futbolista, pero no todo van a llegar, entonces hay que formar para mejorar la sociedad y para que sean mejores personas. En ese caso el transformacional me parece el ideal para trabajar en menores porque uno trabaja para formar mejores personas siempre tratando de insertar que el deporte sea lo ideal para qué mejore la sociedad en base a las buenas personas.

2. ¿Cómo motivas a tu equipo en los entrenamientos y antes de un partido?

Trato de hablarles mucho, como te digo de la confianza de que yo confío bastante en ellos y a veces apelo a las partes sensibles de los chicos que es la familia, los sueños, y ellos luchan y se sacrifican día a día para cumplir sus sueños. Creo que tocando esos temas logró entrar un poco en ellos y tratar de que ellos logren sus objetivos en base al sacrificio que realizan día a día.

Sondeo: ¿Que tan importante cree que es?

Es muy importante, me parece que la automotivación debe ser primordial pero si es que en ese aspecto se está fallando uno como como líder del grupo que me ha tocado que es la categoría 2004, hacer que ellos sientan confianza que se sientan motivados que día a día lo están haciendo bien que lo están haciendo mejor a pesar de tener errores y errar es parte del juego, entonces siempre se puede mejorar eso siempre lo que yo le digo.

3. ¿Cómo plasmas los objetivos, la misión y la visión del club hacia los jugadores?

Crear la identidad del equipo, del club Universitario de Deportes tiene una identidad siempre de garra, de salir adelante, de luchar siempre, de un equipo muy unido y el equipo en sí habla más que con jugadores individuales, siento que la garra, el coraje, la lucha por cada balón o la lucha por salir adelante eso trato de que los chicos sientan, que se motiven a base de la institución. La ideología del club como es la garra lo siento como algo personal, puesto que considero que cada uno tiene garra, porque se esfuerza día a día, el ir a Campo Mar viviendo tal vez en la Molina, como en el Callao o de repente en los olivos, entonces esas cosas no son fáciles de lograr, llegar al entrenamiento llegar puntual, estar bien en los estudios, ser buenos hijos, en general ser bueno en todo. Entonces, trato de hincar en ese aspecto de que siempre ellos ya están logrando cosas simplemente con ir y sacrificarse a entrenar ya están logrando cosas ahora falta un poco más y eso va a ser parte de ellos mismos.

4. ¿El CT felicita o sanciona a sus jugadores en función del cumplimiento de objetivos?

Felicita siempre, el esfuerzo se felicita. El objetivo si se logra se felicita y si no se logra igual se felicita porque dieron todo para lograr el objetivo.

¿De qué manera los felicita (o sanciona)?

Como ahora, ni bien termino el partido los esperé hasta el último y le dije: “buen trabajo” a todos. Haya entrado o no les dije “buen trabajo” a todos esos son unos puntos que a mí me parecen importantes.

5. ¿Resulta necesario monitorear y presionar a los jugadores para conseguir los objetivos?

El jugador peruano usualmente hay que presionarlo un poco, he tenido diferentes experiencias y al peruano hay que llegarle, hay que hablarle mucho, presionarlo y

saber presionarlo porque tu puedes presionarlo de una forma y siempre con una palabra de aliento, una palabra que siempre sea positiva, dar palabras negativas a veces influye mucho en los chicos

Sondeo: ¿De qué forma lo hace?

Bueno, si hay que corregir algo lo hago como se debe, de repente con frase como “tú los puedes hacer bien”, “tranquilo a la otra sale” pero después, como por ahí se nota la actitud que de repente está muy confiado y no reacciona a eso, se le alza un poco la voz pero siempre con la una frase como por ejemplo “dale que tú puedes hacerlo, yo sé que tú puedes”.

Subtema 2: Desarrollo Formativo en las divisiones menores

1. ¿Tiene claro los objetivos de la institución para el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Sondeo: ***SI:*** ¿Podría decirme uno de ellos?

NO: ¿Qué tan importante cree que es?

Si claro que sí, el cual es formar buenas personas, en menores es formar buenas personas y el jugador de Universitario debe tener cierto perfil de somatotipo, tamaño, de peso y de ciertas cosas, pero principalmente es que sean buenas personas y como te digo con garra para salir siempre adelante.

2. ¿Qué importancia tienen los factores tácticos en el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Mucho, pero se va aprendiendo progresivamente siento que, en la parte formativa, conforme van pasando las edades de los 13, 14 y 15 años hasta pasar a los 18 años que es la última parte, se van aprendiendo progresivamente la parte táctica, algunos

entienden mejor el juego, otros les cuesta un poquito más pero eso es progresivo, en eso hay que tener mucha paciencia para eso.

Sondeo: ¿De qué manera les comunica su idea?

Me parece que, con repeticiones en el trabajo, muchos trabajos analíticos, de decirle” el balón tienen que venir por acá, y tú tienes que hacer este movimiento” y repetirlo, que a veces les parece aburrido, pero siento que así asimilan bastante bien Se le habla a través de audiovisuales, se le habla de trabajos teóricos, prácticos que ellos lo vayan entendiendo de la mejor manera. Se le entrega alguna teoría en base a nuestro modelo de juego.

3. ¿Cree que la exigencia en los trabajos físicos es el indicado para el proceso de formación de las divisiones menores?

Todo en una forma progresiva si, la parte física es importante siempre, en otros países quizás están en otra cultura en base de alimentación, en base al cuidado y la forma de llevar su vida. Para el peruano a veces hay que estar un poquito atrás de ellos para poder exigirle y está al nivel, en la parte física, del extranjero. Y nos hemos dado cuenta en el Sudamericano que había chicos con mejor físico, somatotipo, tamaño, estado físico y al peruano le costaba un poquito más, pero igual creo que el peruano compitió y está mejorando en ese aspecto.

4. ¿Qué tan importante es para usted el aspecto psicológico en el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Muy importante, el chico siempre tiene distintas preocupaciones mira en los 13 a 15 años ya tienen hasta la novia, entonces saber manejar el control de emociones para mí es importantísima para que puedan crecer de la mejor manera.

Sondeo: ¿Cómo trabajan este aspecto en la institución?

Tienen psicólogos, que dan charlas y aparte tratan de transmitir confianza para que en cualquier momento los chicos puedan acercarse a los psicólogos y conversar de sus temas que ellos prefieran.

5. ¿Cuál o cuáles son los factores del contexto social que resultan más importantes en el proceso formativo de las divisiones menores?

Es muy importante, por ejemplo, los colegios muchas veces les exigen notas y todo ello y nosotros también le exigimos que mantengan cierto nivel de notas, claro no queremos que sean los primeros de la clase, sería lo ideal, porque a veces ese tipo de educación estimula para que el joven después tenga un mejor desempeño en el campo. La lectura para mí es importantísimo, porque eso estimula al cerebro y hace que el jugador se concentre más y a las edades de 15, 14 años el chico es muy distraído de cierta manera, entonces eso estimula y afecta en el campo. Pero yo creo que es importantísimo no descuidar esos aspectos porque estamos formando buenas personas entonces el estudio y la familia es lo principal para ello.

Mira en el aspecto social creo que es muy importante la convivencia entre un hijo y una familia. El tener padres que sepan valorar, respaldar y disfrutar del hijo en el deporte, no aquel padre que venga a ver la solución de su parte social-económica a través reflejado de su hijo. Entonces hay muchas cosas por hacer con la familia, nosotros nos preocupamos de eso porque vemos muy común que los padres acompañen al hijo le patrocina ciertas cosas de indisciplina porque al hijo lo ven como una futura estrella del fútbol y que los va a sacar adelante, entonces hay que

estar muy compaginado entre el trabajo social con el deportista y el trabajo social con la familia.

Sondeo: ¿De qué manera los ayudan en este aspecto?

Con visitas, nosotros hacemos muchas visitas domiciliarias y charlas psicológicas. Hemos tenido muchas cosas buenas en cuanto a eso. Como hijos o deportistas que están por encima a los padres de familia en la casa en la familia, entonces lo hemos tomado a ellos como modelo y hemos tratado de nivelar de que el hijo respete al padre a la madre y ahí hemos mejorado mucho eso, entonces si es muy fundamental de que el deportista sepa interpretar los valores de la familia, porque al fin y al cabo el deportista transmite estos valores al campo de juego.

Cierre: Profesor, Muchas gracias por la entrevista y la información brindada.

Entrevista de Liderazgo y Desarrollo Formativo

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista en profundidad

Las preguntas tienen como objetivo conocer la opinión de los especialistas sobre las variables que evaluaremos del Liderazgo del Comando Técnico y el Desarrollo Formativo en las divisiones menores. Así mismo, saber cómo estas variables se relacionan con el sector a investigar. El tema por tratar es *Liderazgo del Comando Técnico y su influencia en el Desarrollo Formativo de las divisiones menores de los clubes profesionales de Lima en el 2019*.

Cabe resaltar que la información que nos suministre el encuestado tendrá un carácter confidencial y no se utilizará para otros fines fuera de los acordados. A continuación, se presentan las preguntas que se utilizarán en el presente cuestionario:

Nombre del entrevistado: Nelson Reyes

Cargo: Jefe de Fútbol y de la Unidad Técnica de Menores.

Club: Club Sporting Cristal

1. ¿Qué tipo de líder diría tu equipo que eres? ¿Qué tipo de líder te consideras?

Sondeo: ¿Qué tan importante cree que es?

Yo creo que en la posición en la que estoy esta termina siendo un líder de un proyecto institucional, no personal de manera que a mí me toca de cierta manera medir y trazar la línea del direccionamiento estratégico del club. En el club hay un manual de estilo, y dentro de ello tenemos que orientar a los jugadores como personas y como futbolista, pues tienen que cumplir con el “manual”, y este habla primero de los

valores corporativos. También, tenemos unos pilares de formación para que al final esto se convierte en una frase de cajón, aquí nosotros somos coherentes con ello porque hablamos y hacemos las cosas de acuerdo con manual, a la filosofía y a los pilares del club. A eso nosotros le demos la vida a través del área psicosocial del club, para realmente contribuir en la formación integral de nuestros jugadores, y luego si darle vida realmente a que primero son persona y después futbolistas. Y yo como líder de mis entrenadores tengo que dar el ejemplo, que significa que un entrenamiento en el club no puede empezar hablando de táctica sino de información integral, de que tenemos que comportarnos de la mejor manera. Ahora venimos con un proyecto este año que estamos trabajando fuerte en ello como formar la ciudad deportiva de Sporting Cristal, con diferenciadores marcados que van a través de los valores, si usted va a ingresar al club usted va a ver el nombre de ciudad deportiva, de manera. Creo que nosotros es Transformador porque en el fútbol hay gente que vive del futbol y hay otras que viven para el fútbol, y a mí me gusta tener gente que viva para el fútbol, porque al final por un salario podemos trabajar en cualquier otro sitio, pero nosotros tenemos una gran responsabilidad de transformador sociedad, ya que este es un vehículo que puede contribuir perfectamente a la formación integral de los jugadores. Un chico en la medida en que nosotros lo exijamos que tenga una buena nota o un buen comportamiento en el colegio, estamos aportando un granito de arena a ese ser humano de manera que uno de los objetivos claves de nosotros es ser transformador, tenemos que ayudar mucho a la persona. Claro porque nosotros estamos inmersos en un proyecto de formación, entonces el futbol formativo necesita formadores y para usted formar que necesita pedagogía, ósea usted más que un entrenador debe ser un profesor que oriente y guíe a estos chicos en el día a día.

2. ¿Cómo motivas a tu equipo en los entrenamientos y antes de un partido?

Sondeo: ¿Que tan importante cree que es?

El ser humano muchas veces quiere motivarse con factores extrínsecos y la verdadera motivación del ser humano es intrínseca, está en el interior, que es lo que me mueve a mí. Si nosotros decimos que queremos entrenadores que vivan para el fútbol necesitamos gente apasionada, que viva, sienta y quiera lo que hace, y eso lo podemos transmitir a nuestros jugadores que el “fútbol es pasión”. Entonces, repito si voy con el ejemplo, si yo soy un apasionado, hago mis entrenamientos al 100% de alta calificación, entonces los jugadores están inmersos en ese proceso todos los días se van aprendiendo, independiente en la edad en que se encuentren, aprenden del juego como tal. Por lo cual, terminamos siendo un grupo de apasionados caminando un recorrido todos hacia la misma meta para alcanzar el mismo objetivo, entonces he considerado siempre eso que esto es con pasión y lo debemos transmitir a los jugadores.

¿Qué tan importante es la motivación?

Es fundamental, y hay que entender que el fútbol lo rigen los estados de ánimo de manera que la motivación es supremamente importante, de hecho nosotros le damos un gran valor a nuestra área psicosocial, nosotros tenemos acá cuatro psicólogos, tenemos nuestra trabajadora social y siempre hemos considerado que el jugador como vive juega, de manera que si le damos un orden a la vida de ese jugador muy seguramente en el campo lo va a ser de la mejor manera.

Llevo más de cuatro años participando en el tema del fútbol en su país. Lo más importante de esto es que es un trabajo en equipo para encontrar realmente el sentido de poder motivar a los jugadores, el fútbol tiene algo especial del punto de vista social, no tiene estratos ni condición económica, ya que aquí recibe jugadores que vienen de una situación económica difícil, como también otros chicos que tienen la

comodidad como tal. Al final la motivación es hacer realidad su sueño. Entonces si tiene un sueño en este caso es el de llegar a ser futbolista profesional pues uno le dice que si está dispuesto a pagar el precio para alcanzar el sueño. Y cuál es el precio: disciplina, sacrificio y nos empezamos a meter por ahí en esa combinación de factores intrínsecos y extrínsecos, porque hay chicos acá que su motivación es llegar a la selección nacional y ellos saben que, por el trabajo en el club, con una destacada actuación pueden ser destacado, jugar en primera y luego si usted me pregunta por Pretell, él ya juega en primera y está en la selección mayor, y luego se va para Europa. Eso va paso a paso donde se traza un camino donde hay unos objetivos alcanzables que cada vez van a ser mayores.

3. ¿Cómo plasmas los objetivos, la misión y la visión del club hacia los jugadores?

Sondeo: ¿Me podrías dar un ejemplo de algún programa?

Aquí está muy claro, porque esto es un negocio, si usted me hace una entrevista no puede parecer que es una entrevista con un profesor de un colegio, porque todos contribuimos en la formación integral, pero esto es un negocio y donde Sporting Cristal es un club demasiado coherente en su misión y visión que quiero decirle con esto, como esto es un negocio gran parte de su presupuesto se basa en la formación de jugadores para luego proyectarlos al primer equipo, entonces si usted revisa hoy en día la plantilla de primera división tiene una alta participación de jugadores formados por el club, entonces eso es algo que motiva muchísimo a los chicos que formamos porque saben que van a tener esa gran posibilidad que no la tienen en otros clubes a veces en otros clubes tiene el futbol formativo y si hacen todo pero en primera no juega ninguno, entonces empieza a existir incoherencia. Aquí somos muy coherentes porque tenemos una línea de sucesión y sabemos que si hay un jugador,

voy a poner el ejemplo de Prettel y Pacheco, si tenemos a Pretel y pacheco sabemos que la dirigencia no va ir a buscar un mediocentro ni un extremo por derecha porque sabe que lo traemos en el proceso de formación.

4. ¿El CT felicita o sanciona a sus jugadores en función del cumplimiento de objetivos? Sondeo: ¿Los felicita o sanciona al final del resultado obtenido o también durante el proceso? ¿De qué manera los felicita (o sanciona)?

Total, ahora cuando hablamos de felicitar o sancionar hablamos de una norma y la norma es institucional no personal acá hay uno temas donde hay unos incentivos muy especiales desde lo más mínimo hasta aspectos profesionales donde el entrenador, en este caso sabe que está alineado en la consecución de los objetivos hay muchas formas que el club puede reconocer como por ejemplo actividades de capacitación, viaje internacionales en fin mejorarles las competencias del entrenador y por el lado de los jugadores están buscando su primer contrato, esa es su mayor motivación y nosotros a través de la coherencia que tenemos de formar para que jugar en primera estamos empezando a tener contratos con jugadores de 16, 17 y 18 años que lo vemos en esa línea de proyección hacia el primer equipo, y nos preocupamos de esa manera.

Por el lado de las sanciones, te pongo un ejemplo si un chico se comporta mal en colegio y hay una queja forma de la institución el área psicosocial del club lo maneja luego hacemos una mesa de trabajo y de ahí el chico puede perderse algunas fechas de la copa federación. Entonces al jugador que le duele en la etapa de formación el no jugar, y nosotros estamos formando por la vida, a veces en otros clubes el entrenador por encima de todo prima por la estrella o figura que le salva el partido el sábado y yo no , puedo mirar el sábado yo tengo que mirar un año, dos o tres años pensar en el largo plazo. Entonces así sea el goleador del equipo y juguemos contra

la U no juega porque lo estoy formando y le tiene que doler para que en cierta medida esa falta le dé una enseñanza.

5. ¿Resulta necesario monitorear y presionar a los jugadores para conseguir los objetivos? Sondeo: ¿De qué forma lo hace?

No soy amigo de la palabra presionar, el tema es que aquí tenemos unas normas y se cumplen como tal, el tema es que hay una norma institucional tanto para los entrenadores como los jugadores y que al final sea asimilado y entendido por el bien de todos, porque si queremos crecer e ir hacia adelante tenemos que estar alineados a la política institucional del club.

Subtema 2: Desarrollo Formativo en las divisiones menores

1. ¿Tiene claro los objetivos de la institución para el desarrollo formativo de las divisiones menores?

Sondeo: SI: ¿Podría decirme uno de ellos?

NO: ¿Qué tan importante cree que es?

Si, esta claro nosotros tenemos el proceso de formación por etapas de desarrollo, me precio a decirlo porque vengo de una gran institución como Atlético Nacional y venimos a irradiar mucho de nuestra experiencia, nosotros trabajamos acá los objetivos con base a la etapa de desarrollo, ósea nosotros tenemos de los 10 hasta los 13 años la etapa de formación básica y esa tiene unos objetivos físicos, técnicos, tácticos, psicológicos y educativos y tiene unos indicadores, y luego viene la etapa de desarrollo preliminar que es 14 y 15 años, luego una etapa de desarrollo que es 16 y 17 años, y luego una etapa de alto rendimiento de 18 y 19 años, entonces ahí tenemos enmarcados en esos 5 aspectos que le dimos los indicadores para hacer el control y seguimiento del proceso.

2. ¿Qué importancia tienen los factores tácticos en el desarrollo formativo de las divisiones menores? Sondeo: ¿De qué manera les comunica su idea?

Fundamental, lo que pasa es que la gente no ha entendido que es táctica, cuando se escucha o se lee un libro de estos se lo lleva al fútbol profesional y táctica es la solución a un problema que se presenta en el fútbol, ya sea para contrarrestar al rival o sorprenderlo que significa que táctica es llevar el futbol de la cabeza a los pies de manera lo que uno lo que hace es entrenar a los chicos para que aprendan a jugar al futbol y tomen buenas decisiones. Eso es lo que realmente es táctica si usted ve el equipo sub- 10 es un equipo que tiene un orden y que los chiquitos ya empiezan a tomar buenas decisiones acorde a su edad, según la etapa de desarrollo en la que están. Entonces táctica es el ordenamiento dentro del campo desde lo colectivo hasta lo individual, es tomar buenas decisiones, entonces el tema de la táctica ha sido muy tocado, si se va a un libro usted ve el 4-4-2, cuando no es así. Por lo contrario, es que el chico tome buenas decisiones, pero para eso es tener pedagogía, porque yo tengo que enseñarle al chico a tomar buenas decisiones acorde a la edad, debo entrenarlo acorde a la edad, que eso a veces no se ve. Hoy en día, se habla mucho de la neurociencia aplicada al fútbol y eso tiene que ir de la mano como se entrena, si el chico hace varias repeticiones, empieza a automatizar muchas cosas y recibe mucha información, con esa información que se acumula en la parte operativa es donde se toma buenas decisiones al jugar y no hay que tener 25 años es desde los 10, 11. Lo más importante es que sea acorde a la edad, es donde más se equivocan, porque hay formadores que se meten mucho en la táctica de fútbol profesional y la traslada a los chicos y los niños terminan siendo adultos pequeños y eso es un sacrilegio es algo que no se puede permitir.

3. ¿Cree que la exigencia en los trabajos físicos es el indicado para el proceso de formación de las divisiones menores? *Sondeo: ¿De qué forma los exige?*

Fundamental, pero esto va ligado con la anterior porque cuando hablamos de la preparación física, todo el mundo lo relaciona con fatiga, y no es así, cuando hablamos de preparación física es que, si el chico tiene 10 años, trabajamos la coordinación, la lateralidad, entonces lo preparado físicamente de acuerdo con la edad, según las etapas de desarrollo

4. ¿Qué tan importante es para usted el aspecto psicológico en el desarrollo formativo de las divisiones menores? *Sondeo: ¿Cómo trabajan este aspecto en la institución?*

Es lo más importante de hoy en día, si usted revisa la entrevista yo digo que el jugador como vive es que juega o lo rigen los estados de ánimo. Es fundamental, y más en la manera de entrenar en Sporting Cristal, nosotros trabajamos en un sistema de enseñanza muy complejo, porque tienen que tomar decisiones muchas veces en el juego según la posición. Por ejemplo, aquí un defensor le es difícil trabajar en Cristal en otros clubes al defensor solo lo entrenan para que defienda, aquí lo entrenamos para que salga jugando, para que haga apoyo ofensivo, para que haga la transición, todo ese aspecto necesitamos al psicólogo de la mano para que poder identificar el camino para poderle enseñar, entonces no se si usted a escuchado el método de aprendizaje se ve de tres aspectos: uno es kinestésico, dos si es auditivo o tres si es visual. Los psicólogos tienen que estar de la mano para poder identificar y ayudar al entrenador como llevamos el mensaje al jugador.

5. ¿Cuál o cuáles son los factores del contexto social que resultan más importantes en el proceso formativo de las divisiones menores? *Sondeo:* ¿De qué manera los ayudan en este aspecto?

Es total, no podemos desligar uno de otro, los chicos que son de provincia viven acá nosotros tenemos nuestra vivienda donde duermen 45 jugadores, ellos tienen un régimen de colegio, de alimentación, de colegio y es controlado por el área psicosocial y dos personas que conviven con ellos ahí. Y los otros chicos forman parte de nuestro proyecto donde se forma escuela de padres de familia, donde hacemos talleres de integración social. Nosotros somos los responsables de la parte académica de los chicos que viven con nosotros y la asistente social es la tutora de estos chicos, y con los otros cada bimestre tiene que traer su libreta de notas para tomar medidas con el apoyo de la familia

Cierre: Muchas gracias, profesor por la valiosa información brindada