

Artículo

# Modelo de Capacitación para Entrenadores de Fútbol en el Departamento de Guatemala

Luis Castillo <sup>1</sup> y Danilo Ponciano <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Rafael Landívar; luisthanasi98@gmail.com

<sup>2</sup> Universidad del Valle; poncianodanilo@gmail.com

**Resumen:** El estudio interpreta y explica los procesos de capacitación de entrenadores de los clubes de fútbol afiliados a la Federación Nacional de Fútbol del departamento de Guatemala. Las confederaciones de fútbol (UEFA, CONMEBOL y CONCACAF) cuentan con un modelo de capacitación para entrenadores que son implementadas en las federaciones de fútbol de los países que forman parte de dicha confederación. La investigación es cualitativa y de diseño fenomenológico; se realizaron entrevistas semiestructuradas para profundizar en las creencias y experiencias de los participantes del estudio. La muestra fue un total de catorce participantes conformados por presidentes, administradores y entrenadores de doce de dieciséis clubes de fútbol. Los resultados, muestran la inexistencia de un modelo de capacitación por competencias para los entrenadores; los clubes, en su mayoría, realizan capacitaciones por medio de la Federación Nacional de Fútbol de Guatemala; sin embargo, otros implementan capacitaciones por las características de sus contextos sociales y deportivos. Finalmente, los participantes resaltan las áreas de capacitación, beneficios para los entrenadores y jugadores de la capacitación; los objetivos de capacitación y métodos de capacitación; pero la frecuencia de capacitación es limitada dentro de los clubes. Finalmente, se propone un modelo de capacitación por competencias producto de las declaraciones de los participantes contribuyendo al limitado cuerpo del conocimiento de la administración deportiva en Guatemala.

**Citación:** Castillo, L.; Ponciano, D. Modelo de Capacitación para Entrenadores de Fútbol en el Departamento de Guatemala. *Latin American Journal of Sports Management* 2021, 5(2)

**Palabras Clave:** modelo de capacitación, formación de entrenadores, clubes de fútbol

## 1. Introducción

Para el efecto, se llevó a cabo la aplicación de una entrevista semiestructurada que fue aplicada a los presidentes, gerentes y entrenadores de dichos clubes y fue validada por expertos internacionales especializados en administración deportiva. Así mismo, el instrumento permitió identificar las áreas de enfoque de las capacitaciones, la frecuencia de realización, las técnicas utilizadas para elaborarlas, sus objetivos y la percepción de sus resultados. El estudio se llevó a cabo en los clubes deportivos de fútbol afiliados a la Federación Nacional de Fútbol (FEDEFUT) del departamento de Guatemala principalmente para conocer los procesos de capacitación de entrenadores que implementan en este departamento. En los resultados se evidencia la existencia de capacitaciones de entrenadores en doce de los dieciséis clubes. No obstante, hay clubes que utilizan principalmente la lógica de capacitación de la metodología utilizada en la Federación Nacional de Fútbol de Guatemala. Otros, establecieron sus metodologías en base a sus propias experiencias y necesidades de su contexto social. Por otro lado, los clubes en general poseen una gran variedad de áreas de formación académica y bases metodológicas, pero limitada frecuencia de actualización para los entrenadores de sus clubes. En este sentido, tomando en cuenta lo anteriormente descrito respecto a los



**Copyright:** © 2021 por los autores. Presentado para su posible publicación en acceso abierto.

procesos de capacitación de los entrenadores, se evidencia la existencia de deficiencias administrativas en torno a este proceso. Esto hace necesario generar una propuesta de modelo basado en el análisis de las creencias y percepciones que parten del contexto de desarrollo profesional de los presidentes, administradores y entrenadores de los clubes.

## 2. Materiales y Metodología

El estudio fue conducido por medio del paradigma cualitativo, según Hernández et al. (2014) el propósito de esta es interpretar las percepciones, vivencias y experiencias de los sujetos participantes de la investigación, por lo tanto, este estudio tiene un diseño fenomenológico. El diseño fenomenológico manifiesta que es explorar, describir y comprender las vivencias de los participantes para aterrizar en los elementos que comparten sus vivencias en común hacia el fenómeno que se esta investigación sobre las capacitaciones de los entrenadores de fútbol. Además, este diseño se logra respetando cuatro pasos: I) describir y entender los puntos de vistas de los sujetos sobre el fenómeno, II) analizar los puntos de vista para encontrar un significado, III) se estructura una intuición e imaginación por parte del investigador sobre las declaraciones de los sujetos para comprenderlos y IV) el investigador contextualiza las experiencias de los participantes.

Los sujetos considerados en la investigación fueron personas con una amplia experiencia que trabajan en el ámbito de los clubes de fútbol del departamento de Guatemala. Los sujetos que se seleccionaron son: a) administrador del club quien es la persona que trabaja en el club, realiza la gestión el funcionamiento de las actividades deportivas, b) entrenador cuya persona se encarga de dirigir, gestionar, preparar a los futbolísticas para sobresalir en su mayor rendimiento en las cualidades físicas, técnicas, tácticas y psicológicas y c) presidente del club cuya persona se encarga de las diferentes responsabilidades en áreas y funciones de la institución y es el encargado de las asambleas y los elementos para los puestos asignados en el club.

**Tabla 1. Sujetos de Investigación**

| No. | Posición       | Sexo      | Club               | Código | Categoría        |
|-----|----------------|-----------|--------------------|--------|------------------|
| P1  | Administrativo | Masculino | CSD Municipal      | MUN    | Liga Nacional    |
| P2  | Administrativo | Masculino | Comunicaciones FC  | COM    | Liga Nacional    |
| P3  | Administrativo | Masculino | Deportivo Mixco    | DM     | Primera División |
| P4  | Presidente     | Masculino | Capitalinos        | CAP    | Segunda División |
| P5  | Presidente     | Masculino | Juventud Pinulteca | JP     | Segunda División |
| P6  | Administrativo | Masculino | Fraijanes          | FJN    | Segunda División |
| P7  | Administrativo | Masculino | Futeca             | FTC    | Tercera División |
| P8  | Administrativo | Masculino | Santa Lucia        | SL     | Tercera División |
| P9  | Entrenador     | Masculino | Achik              | AHK    | Tercera División |
| P10 | Presidente     | Masculino | Atlético Ariga     | AAG    | Tercera División |
| P11 | Presidente     | Masculino | Tierra Nueva       | TN     | Tercera División |
| P12 | Entrenador     | Masculino | Emefut             | EMT    | Tercera División |
| P13 | Entrenador     | Masculino | Emefut             | EMT    | Tercera División |
| P14 | Entrenador     | Masculino | Emefut             | EMT    | Tercera División |

Para la selección de los sujetos de la investigación, de acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014) se estableció la muestra homogénea que indica que comparten o poseen el mismo perfil, rasgos o características similares. Los participantes en este estudio tienen las siguientes características: a) son persona involucradas en los procesos administrativo de la entidad, b) son personas involucradas en los procesos deportivos de la entidad, c) personas estratégicas en el diseño de las capacitación para la formación y actualización de los entrenadores del club, d) personas con tres o más años de experiencia en el sistema de los clubes de fútbol de Guatemala y e) personas altamente involucrada en el conocimiento del problema de la investigación. Al fin de acabo se recopiló catorce participantes en el estudio siendo 6 administradores, 4 presidente y 4 entrenadores que se puede observar en la siguiente tabla:

Por otro lado, se obtuvieron los antecedentes de la Federación Nacional de Fútbol de Guatemala (FEDEDUT) para extraer información sobre los clubes de fútbol que limitan en el departamento de Guatemala, existen dieciséis clubes de fútbol que limitan en el departamento de Guatemala y cada club pertenece su correspondiente división de liga de fútbol. Las siguientes divisiones son las siguientes: a) Liga Nacional de Fútbol de Guatemala, b) Liga de Fútbol Primera División de No Aficionados, c) Liga de Fútbol Segunda División de No Aficionados, d) Liga de Fútbol Tercera División de No Aficionados. Sin embargo, de los dieciséis clubes, doce clubes formaron parte de estudio el cual se puede detallar en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Clubes de Fútbol del Departamento de Guatemala**

|                                                          |
|----------------------------------------------------------|
| <b>Liga Nacional de Fútbol de Guatemala</b>              |
| Comunicaciones Fútbol Club                               |
| CSD Municipal                                            |
| <b>Liga de Fútbol Primera División de No Aficionados</b> |
| Club Deportivo Mixco                                     |
| <b>Liga de Fútbol Segunda División de No Aficionados</b> |
| Juventud Pinulteca                                       |
| Fraijanes                                                |
| Capitalinos FC                                           |
| <b>Liga de Fútbol Tercera División de No Aficionados</b> |
| Escuela Emefut                                           |
| Academia Futeca                                          |
| Academia Achik                                           |
| Academia Tierra Nueva                                    |
| Academia Santa Luisa                                     |
| Escuela Atlético Ariga                                   |

En este mismo sentido, la técnica que se utilizó para este estudio fue la entrevista semiestructurada que fue de gran apoyo para realizar las entrevistas a los sujetos, al igual se utilizó la herramienta de videollamada ZOOM para realizar las entrevistas en línea. La entrevista consistía en una serie de diez preguntas relacionadas con el tema de la capacitación de los entrenadores de fútbol en los clubes, pero se hizo una reducción de la serie de preguntas a siete preguntas porque nos ayudó a responder mejor y detalladamente los objetivos del estudio. Las preguntas de la entrevista fueron las siguientes:

Guía para Entrevista a Profundidad

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Día: \_\_\_\_\_

1. ¿Existe alguna capacitación por parte del club que les brinda los entrenadores?
2. ¿En qué áreas se enfoca más al realizar la capacitación?
3. ¿Con qué frecuencia hace las capacitaciones en su club?
4. ¿Cuál cree usted que sería el objetivo de su club al capacitarlo?
5. ¿Qué técnicas o métodos utiliza su club para capacitar?
6. ¿Considera que las capacitaciones brindan beneficios al club y a sus entrenadores?
7. ¿Considera que la falta de capacitación puede repercutir en el desarrollo del entrenador?

### 3. Resultados

En esta sección se presenta los resultados de los hallazgos y el análisis de las entrevistas realizadas con los catorce sujetos sobre el tema de las capacitaciones de los entrenadores en sus clubes de fútbol, se realizó la interpretación propia sobre su respuesta y se agregó una síntesis sobre su respuesta. A continuación, se detalla los resultados de las entrevistas:

#### 1. Capacitación en los Clubes de Fútbol

El P2 (COM) declaró que, en su club, si llevan a cabo capacitaciones para sus entrenadores de fútbol. Sin embargo, las mismas están basadas, organizadas y planificadas acorde al calendario institucional de la FEDEFUT. El motivo es que el club es afiliado a la federación, quien es la responsable de implementar el actual modelo de formación basado en licencias de CONCACAF y que son coordinadas e impartidas por un equipo de capacitadores autorizados por la FEDEFUT. Finalmente, el club realiza un sondeo de su cuerpo técnico en las distintas categorías para verificar quienes pueden cursar las licencias dependiendo de su disponibilidad.

P2 (COM) Síntesis de la Declaración: *‘‘Si, te quiero comentar de que tipos de capacitaciones las coordina normalmente un equipo por medio de nuestra federación, somos un equipo que está afiliado con la federación nacional de futbol, en cuanto a los cursos o las planificaciones que tengan directamente la federación’’*

Así mismo, el P4 (CAPI) declaró que, en el club, los entrenadores también van a capacitarse a la FEDEFUT, al departamento de capacitación. En el fútbol guatemalteco desde la Liga Tercera División hasta la Liga Mayor, los clubes no trabajan las capacitaciones internas con sus entrenadores, ya que no cuentan con un departamento de capacitación. Por otro lado, los entrenadores buscan por su propia la forma de cursar programas de capacitaciones en universidades o en otras federaciones de fútbol para incrementar sus conocimientos, habilidades y actitudes como entrenadores para ejercer mejor su profesión.

P4 (CAPI) Síntesis de la Declaración: *‘‘Las capacitaciones prácticamente las da la federación a través de su departamento ahí de la capacitación de la Federación Nacional de Fútbol’’*

De igual manera, el P5 (JP) declaró que, las capacitaciones del club son proporcionadas por la FEDEFUT, ya que es la entidad que rige las capacitaciones de los entrenadores de fútbol con el nuevo modelo de formación de las licencias de CONCACAF, el cual capacitan en diferentes niveles que ofrecen. Así mismo, el club en lo único que se enfoca es saber si los entrenadores poseen alguna de las licencias de CONCACAF, debido que revisan los currículos de los entrenadores y verifican si poseen de estas licencias para que puedan ser contratados dentro del club.

P5 (JP) Síntesis de la Declaración: *‘‘Pues es proporcionado por la federación de futbol, verdad el cual es el ente que rige eso por lo mismo ellos tienen una capacitación y de igual manera dependiendo del grado que tenga’’*

También, el P7 (FTC) relató que las capacitaciones de los entrenadores del club son organizadas por la FEDEFUT, debido a que el periodo de capacitación es de seis meses, tiempo establecido para cursar las licencias de CONCACAF. En este mismo contexto, el club solicita a los entrenadores que tengan una licencia FIFA para obtener un puesto dentro del club y si no la tuvieran, les dan la oportunidad de estudiar en la FEDEFUT para llevar sus estudios proporcionados por la FIFA, ya que es un requisito que el club exige a sus entrenadores para actualizarse en conocimientos, habilidades y actitudes.

P7 (FTC) Síntesis de la Declaración: *‘‘Si hay capacitaciones para los entrenadores verdad se llevan a cabo cada seis meses y los entrenadores que no tenga esa licencia, se les da la oportunidad de que estudien en la federación para poder llevar a cabo sus estudios de por parte de FIFA’’*

Igualmente, el P8 (SL) menciona que el club no cuenta con capacitaciones para sus entrenadores por motivo de que ellos son academias de fútbol y no cuentan con los suficientes fondos o recursos necesarios para organizarlas. Las capacitaciones son directamente organizadas por la FEDEFUT y los entrenadores por medios propios buscan la capacitación. Esto debido a que ellos reconocen el modelo que la FEDEFUT tiene actualmente con el modelo formación de las licencias CONCACAF. Además, han logrado conseguir información de los niveles de formación que implementa la FEDEFUT para actualizarse en sus conocimientos, habilidades y actitudes con el propósito de trabajar con niños y jóvenes dentro del club.

P8 (SL) Síntesis de la Declaración: *‘ ‘La capacitación que los entrenadores obtienen es en la federación de fútbol, ellos descubren mucho en situaciones de allá, entonces ellos por sus propios medios buscan la capacitación y de hecho lo han logrado y han obtenido algunos niveles ‘ ‘*

Por otro lado, el P10 (AAG) declaró que en el club si se realizan capacitaciones con sus entrenadores, porque cuentan con una alianza con la empresa Awatz, una empresa de representación de jugadores y entrenadores. Por medio de contactos en el extranjero consiguen capacitaciones en diferentes áreas deportivas: preparación física, estadística, análisis táctico y preparación de porteros. En el tema de capacitación son muy constantes actualizando a su personal porque constituyen un proyecto con el que quieren lograr diferenciarse de otros clubes, ya que no dependen de la FEDEFUT y su modelo de formación de las licencias de CONCACAF.

P10 (AAG) Síntesis de la Declaración: *‘ ‘Mis entrenadores están capacitando constantemente, pues nosotros como club tenemos una alianza con la empresa Awatz que es de representación de jugadores y de técnicos, y es por medio de sus contactos en el extranjero consiguen capacitaciones, si somos un poquito constantes en el tema de capacitación, pues somos un proyecto que quiere hacer las cosas diferente verdad ‘ ‘*

En el mismo contexto, el P11 (TN) mencionó que dentro de su club si realizan capacitaciones con sus entrenadores, ya que el mismo organiza la gestión con el propósito de obtener algún tipo de capacitación y actualizarlos en sus conocimientos, habilidades y actitudes. En efecto, el club no depende de la gestión de la FEDEFUT y su modelo de formación basado en licencias de CONCACAF y les aporta temas de capacitación en torno al deporte; por ejemplo, nutrición deportiva, para los entrenadores y los mismos puedan estudiarla y aplicarla a los jugadores para que puedan beneficiarse de un estado óptimo de salud.

P11 (TN) Síntesis de la Declaración: *‘ ‘De parte nuestra si, nosotros hacemos la gestión para que nuestros entrenadores pudieran tener algún tipo de capacitación, casualmente hoy le trasladamos a nuestro entrenador un curso acerca de nutrición deportiva, entonces él se va la tarea de hacer tiempo para poder estudiar estos temas que, pues vienen de alguna manera a mejorar el rendimiento de él con sus habilidades como técnico ‘ ‘*

Por último, el P12 (EMT) declaró que en su club si tienen capacitaciones con los entrenadores, ya que cuenta con un programa de desarrollo social apoyado por el alcalde de la municipalidad y por la directora que gestiona las capacitaciones, y no por la FEDEFUT. El club realiza constantemente capacitaciones en base a los principios y fundamentos que requiere el programa, por medio de seminarios con la participación de profesores en educación física, entrenadores profesionales ajenos al club. La razón es que los entrenadores son especialistas de fútbol base, la etapa fundamental donde se capacitan para luego formar a jugadores profesionales.

P12 (EMT) Síntesis de la Declaración: *‘ ‘Siempre, gracias a dios hemos contado con todo el apoyo no solo del alcalde, sino de nuestra directora porque este programa está en el programa de desarrollo social, entonces constantemente nos estamos capacitando por medio de programas que esta municipalidad ya tiene ‘ ‘*

## **2. Objetivo de la Capacitación**

El P2 (COM) declaró que, el objetivo de la capacitación es profesionalizar más el fútbol guatemalteco, ya que hay mucha carencia en jugadores profesionales, debido a que los entrenadores desconocen de las áreas de capacitación que están compuestas en el fútbol. Por ende, al aplicarlos en la práctica con los jugadores, no hay claridad de las mismas áreas. Así mismo, afecta directamente el desarrollo profesional del fútbol en el país, por lo cual, la función de los entrenadores es capacitarse con

la finalidad de aplicar bien los conocimientos hacia los jugadores y no carecer de inquietudes o dudas de estos.

P2 (COM) Síntesis de la Declaración: *‘ ‘Lógico profesionalizar un poco más nuestro fútbol, hoy por hoy muchas veces carecemos lastimosamente, nuestro futbol carece de jugadores profesionales’ ’*

Asimismo, el P4 (CAPI), también considera que el objetivo de la capacitación es que la FEDEFUT levante el fútbol profesional del país, y que las herramientas impartidas en las capacitaciones de las licencias de CONCACAF puedan aplicarse de la mejor manera para no carecer de entrenadores y jugadores profesionales. Sin embargo, considera que no solo la FEDEFUT debe estar involucrada en el levantamiento del fútbol profesional, sino todos los involucrados en este deporte, porque es un aspecto cultural que afecta a todos por igual. Por lo cual, el levantamiento del fútbol profesional no debe estar centralizado en un solo sector.

P4 (CAPI) Síntesis de la Declaración: *‘ ‘Bueno el objetivo tiene que ser el mismo para todos, o sea la federación y su afán de levantar el trabajo profesional de cada entrenador, que tengas las herramientas necesarias para poder aprovecharlas y que el futbol de Guatemala levante un poco, porque ahora como antes estamos mal, pero están mal en el futbol no es algo que se pueda señalar a alguien en particular porque esto es cultural’ ’*

Así, el P8 (SL) considera que el objetivo de la capacitación es mejorar en los conocimientos, habilidades y actitudes de los entrenadores, y que puedan ser trasladados de la mejor manera a los jugadores para levantar el nivel del fútbol profesional del país. En este sentido, considera que la capacitación les da la oportunidad a los entrenadores de reclutar a jugadores jóvenes, y de esa forma lograr cambios sociales en la vida de esos jugadores, ya que pueden convertirse en jugadores profesionales y así aumentar el nivel profesional del fútbol en Guatemala.

P8 (SL) Síntesis de la Declaración: *‘ ‘Lógicamente el objetivo es mejorar en sí en lo personal de ellos, mejorar sus conocimientos y por supuesto trasladarlos a los muchachos, a los jóvenes verdad, porque acá con nosotros se trata de levantar el nivel’ ’*

Igualmente, el P11 (TN) menciona que el objetivo de la capacitación es fortalecer las debilidades de los entrenadores como en los mismos jugadores, ya que son las dos aristas más importantes del club. La capacitación permite que tengan actualización en sus conocimientos, habilidades y actitudes para que puedan formarse profesionalmente y puedan ser implementadas efectivamente para desempeñar en sus áreas laborales. Además, considera constantemente en aumentar la formación en los jugadores, ya que en la FEDEFUT no han sido capaces de impulsar una formación constante y propia de los mismos, debido a que se han visto conductas antideportivas en las diferentes ligas de Guatemala.

P 11 (TN) Síntesis de la Declaración: *‘ ‘El objetivo principal seria poder fortalecer las debilidades en el club tanto en cuerpo técnico como jugadores, o sea aquí serian dos aristas importantes dentro del club’ ’*

También, el P6 (FJN) aclara que el objetivo de la capacitación es brindar las herramientas necesarias para adquirir conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los entrenadores, para que puedan desarrollarse y crecer profesional y éticamente, por los valores inculcados. De ese modo, el club puede mantener en alto la figura de la municipalidad de Fraijanes. El club se enfoca en las capacitaciones de los entrenadores para ofrecer lo mejor de Fraijanes.

P6 (FJN) Síntesis de la Declaración: *‘‘La primera brindar las herramientas para que los entrenadores, esto hace crecer profesionalmente, éticamente por el tema de los valores, y sobre todo mantener la figura en alto la municipalidad de Fraijanes’’*

Por último, el P12 (EMT) declaró que el objetivo de las capacitaciones es brindar las herramientas necesarias a los entrenadores para capacitarse en conocimiento, habilidad y actitud, para que los mismos pueda proporcionarles las mismas herramientas para formar tanto a jugadores de fútbol como a personas. Es así como, el club cuenta con el programa social, el cual apoya a los jóvenes en formación de valores y en superarse en el fútbol. Es así que el club no solo se enfoca en lo deportivo sino en lo personal, ya que muchos de los jóvenes viven en zonas muy peligrosas, y no cuentan con una buena educación.

P12 (EMT) Síntesis de la Declaración: *‘‘ Por ser un programa social, nosotros tenemos que estar bien preparados para darle todas las herramientas posibles a los chicos, creo que es lo que más nos motiva a seguir en esto y siempre andar dándole herramientas a ellos’’*

### 3. Frecuencia de la Capacitación

El P1 (MUN), declaró que la frecuencia de las capacitaciones de los entrenadores es de un promedio de 2 al año. En este sentido, hace énfasis en la frecuencia que la FEDEFUT capacita por medio del programa de licencias de CONCACAF, ya que cada licencia que se va a cursar tiene un periodo de seis meses. Por lo anterior, si se capacita dos licencias en un año, el periodo sería seis meses una licencia y seis meses otra licencia, lo cual hace que haya dos capacitaciones al año tomando en cuenta la frecuencia que se capacita en la FEDEFUT con los entrenadores.

P1 (MUN) Síntesis de la Declaración: *‘‘ Promedio de 2 al año’’*

Así mismo, P2 (COM) manifestó que, la frecuencia de las capacitaciones de los entrenadores es designada por la FEDEFUT, y se realizan dos capacitaciones por año, dependiendo de las modificaciones o complementos que manda por semestre. Las capacitaciones son cada seis meses, debido a que el club ha recibido capacitaciones de técnicos en las diferentes licencias de CONCACAF, que les proporciona actualizaciones sobre las reglas de juego que se van a implementar en los dos torneos en los que el club participa en la Liga Nacional, Torneo Apertura y Clausura.

P2 (COM) Síntesis de la Declaración: *‘‘ Por medio de FIFA como te repito alrededor de una o dos modificaciones o complementos manda por semestre, que son las que designa directamente federación’’*

Igualmente, P5 (JP) considera que, la frecuencia de las capacitaciones de los entrenadores de fútbol parte de la nueva disposición de la FIFA. En tal sentido, la nueva disposición que ofrece la FEDEFUT con las licencias de CONCACAF, condiciona que la licencia en su periodo de capacitación es de seis meses. Por ende, la frecuencia que el club maneja en la capacitación son periodos de dos por año, que es la estructura de capacitación que la propia FEDEFUT maneja e implementa con las licencias de CONCACAF cuando capacita o actualiza a los entrenadores de fútbol.

P5 (JP) Síntesis de la Declaración: *‘‘ Bueno en realidad, frecuencia te podría decir que en este año llevamos lo que son dos capacitaciones, gracias a las nuevas disposiciones de FIFA’’*

Por otro lado, P6 (FJN) declaró que la frecuencia de la capacitación del club con los entrenadores es semanal. Todos los viernes, el club realiza capacitaciones en horarios específicos en la tarde. Sin

embargo, los horarios pueden variar en ciertas ocasiones, debido a las incertidumbres que puedan tener los compañeros de trabajo. De este modo, el club tiene una constante capacitación de sus entrenadores.

P6 (FJN) Síntesis de la Declaración: *‘‘La realizamos todos los viernes de 2 a 5 de la tarde, el horario a veces varia un poco, quizá una hora más dependiendo las dudas que todos los compañeros tengan, pero si lo trabajamos todos los viernes’’*

Es así como, P13 (EMT) declaró que la frecuencia de la capacitación de los entrenadores es semanal. Lo hacen de esta forma, porque dentro del club reciben la información que se va a poner en práctica en el periodo de trabajo. Cuando los profesores terminan, la misma información se les trasmite a los jugadores jóvenes para que puedan seguir una misma línea de trabajo con el entrenador. Cada semana entrenadores y jugadores reciben nuevos contenidos de capacitación.

P13 (EMT) Síntesis de la Declaración: *‘‘Las hacemos frecuentemente, tenemos un programa específicamente dentro del club, para que primero lo reciban la charla los profesores y posteriormente a ellos reciban los alumnos para estar en contexto y pues sería siempre cada semana que recibimos un tema nuevo’’*

Por último, P8 (SL) manifestó que la frecuencia de capacitación de los entrenadores del club es una vez por año. Los entrenadores buscan por sus propios medios capacitaciones o cursos para mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes. Debido a este modelo, los entrenadores no tienen una capacitación constante.

P8 (SL) Síntesis de la Declaración: *‘‘Pues, más o menos como cada año, un año conforme se va pudiendo, van ellos encontrando a que forma va, pero si maso menos una vez en el año que ellos están buscando nuevos cursos’’*

#### 4. Métodos de Capacitación

El P2 (COM), declaró que su técnica de capacitación con los entrenadores es por medio de la plataforma zoom. En efecto, por la mala situación que el mundo vive a causa del COVID-19, las capacitaciones se han realizado en zoom. Además, menciona que cuando se hacen las prácticas con categorías juveniles de edades en 8, 10, 12 y 14, y se llevan a cabo por la plataforma y los mismos jugadores tienen que realizar los talleres de prácticas dentro de sus hogares con la participación de sus entrenadores.

P2 (COM) Síntesis de la Declaración: *‘‘Si, ahorita pues lastimosamente por las instancias que estamos viviendo en el país, y en el mundo, lógico las capacitaciones han sido vía zoom’’*

Igualmente, P5 (JP) manifestó que, la técnica que utiliza el club para realizar la capacitación con los entrenadores es por la plataforma zoom. En ese mismo contexto, no puede realizar las capacitaciones presenciales debido a la pandemia COVID-19 que está afectando a todos. Por ende, con la plataforma zoom, han podido llevar a cabo las capacitaciones. Es la herramienta que últimamente han utilizado y por las restricciones de las autoridades del país, no ha podido llevar a cabo las capacitaciones presenciales para evitar la aglomeración y el aumento de contagios del coronavirus, que está afectando a todo el país.

P5 (JP) Síntesis de la Declaración: *‘‘Más que todo ha sido a través de video conferencias por zoom verdad, ha sido el método que hemos utilizado últimamente’’*

En este mismo contexto, P8 (SL) también en el club, han utilizado la plataforma zoom como la técnica de capacitación para los entrenadores de fútbol, ya que la pandemia del COVID-19 afectó en las capacitaciones presenciales de los mismos. Sin embargo, el club posee una cancha que fue proporcionada por la municipalidad de Chinautla con grama artificial, para que los entrenadores puedan realizar sus prácticas en el terreno de juego con los jugadores del club. Por ende, las capacitaciones de los

entrenadores para actualizarse son implementadas por medio de la plataforma ZOOM, mientras que en la cancha el club, tiene el propósito de llevar a la práctica lo aprendido de la capacitación.

P8 (SL) Síntesis de la Declaración: *‘ ‘Así más que todo por la situación que se está viviendo nacional y mundial, todo es virtual, por medio de la tecnología’ ’*

Al mismo tiempo, P12 (EMT) declaró que la técnica de capacitación del club es por medio de la plataforma Zoom. También recalcó cómo aprovechan las redes sociales, ya que los entrenadores encuentran charlas o seminarios internacionales donde pueden capacitarse para luego transmitir la información a los jugadores.

P12 (EMT) Síntesis de la Declaración: *‘ ‘Si, nosotros definitivamente por esta época que estamos padeciendo de la pandemia, ya llevamos casi año y medio, la mayor parte de las charlas con todos los profesores que no nos podemos juntar, vía zoom verdad’ ’*

Es así como, P13 (EMT) también utiliza la plataforma zoom para la capacitación de los entrenadores de fútbol, como una técnica implementada para desarrollarlas. Es así como utilizan la tecnología debido a la pandemia COVID-19, la cual afectó en las capacitaciones presenciales. Sin embargo, la plataforma ha sido de buena utilidad en el club con los entrenadores, ya que han podido desarrollarse de la mejor manera posible las capacitaciones para aumentar sus conocimientos, habilidades y actitudes, y más importante, transmitir a los jugadores los contenidos de la capacitación para que la práctica en la cancha sea llevada a cabo efectivamente.

P13 (EMT) Síntesis de la Declaración: *‘ ‘Pues en el tiempo que estamos manejando ahorita por la pandemia, hemos utilizado mucho la herramienta de zoom, ahí hacemos todas las capacitaciones’ ’*

No obstante, P9 (AHK) declaró que la capacitación de entrenadores se lleva a cabo por medio de presentaciones. De ese modo, durante la capacitación los entrenadores puedan tener la oportunidad de aclarar dudas, implementar ideas y crear diálogos de conversación para que la capacitación sea más efectiva, ya que al club le favorece hacer las capacitaciones presenciales para que los contenidos sean mejor transmitidos. Aunque sí utilizan la plataforma zoom para desarrollar la capacitación y utilizan videos para grabar prácticas que el club desarrolla con los jóvenes.

P9 (AHK) Síntesis de la Declaración: *‘ ‘Muy bien utilizamos mucho las presentaciones, ya pues abrimos un tiempo de dialogo, preguntas, tormenta de ideas ya son cuestiones que se van dando en la misma presentación verdad’ ’*

Por último, en el mismo contexto, P7 (FTC) también utiliza en el club, las presentaciones como técnica de capacitación para los entrenadores. Es así como los entrenadores pueden adquirir mejor los contenidos de la capacitación, ya que son presenciales. Además, utilizan videos grabados de las prácticas que los entrenadores realizan con los jugadores y de otros equipos profesionales en las capacitaciones para tomar aspectos y decisiones para mejorar en actualizar a los entrenadores con nuevas ideas de juego o entrenamientos para llevarlas a la práctica con los jugadores. Por ende, el club igualmente prefiere que las capacitaciones sean mejor presenciales.

P7 (FTC) Síntesis de la Declaración: *‘ ‘Con presentaciones verdad con presentaciones, puedes dar a entender tu punto verdad los mismos entrenadores también se les graban los entrenamientos para que ellos vean donde cometieron un error, las mismas presentaciones’ ’*

## 5. Áreas de Capacitación

El P4 (CAPI) aclaró que, en las capacitaciones de los entrenadores, las áreas de enfoque van a depender mucho de los cursos que la FEDEFUT abre con las licencias de la CONCACAF. Sin embargo, las capacitaciones son los sistemas de juego, la formación de los equipos y la toma de decisiones, pero se

hace énfasis en los modelos de juego que se implementan en el fútbol porque son temas que a los entrenadores se les exige saber para verificar las ventajas, inconvenientes y las aplicaciones que se les pueden dar para adaptarlas a la práctica con los jugadores.

P4 (CAPI) Síntesis de la Declaración: *‘‘Sistemas de juego, entrenamientos, tomas de decisiones, formación de equipos’’*

Igualmente, P5 (JP) manifestó que las áreas de enseñanza de las capacitaciones se enfocan bastante en los modelos de juego que los jugadores puedan adaptar. Así pues, en las capacitaciones se les da mucho enfoque en los contenidos de los modelos de juegos, ya que pueden actualizarse; se deben conocer las diferencias entre los modelos, estar al tanto de las ventajas, los inconvenientes y las diferentes aplicaciones que le pueden dar a los jugadores. Por lo tanto, centrarse en los modelos de juego ayuda a adaptarlos en la práctica con los jugadores y así poder verificar el mejoramiento de cada jugador para aumentar su profesionalismo y el del club.

P5 (JP) Síntesis de la Declaración: *‘‘Términos de juego, nuevas formas de jugar, nuevas formaciones dentro de la cancha’’*

No obstante, P10 (AGG) declaró que las áreas de capacitación con los entrenadores incluyen la preparación física, ya que les ayuda a preparar las capacidades condicionantes de los jugadores, como la fuerza, resistencia, velocidad y la prevención de las lesiones para mejorar su condición y estar preparados para la competición. También, se enfocan en la estadística, porque les ayuda a conocer mejor las habilidades de sus jugadores para mejorarlas, y al mismo tiempo las del rival para aprovechar sus deficiencias dentro de la competición. Esas, son las dos áreas en las que se han enfocado en las capacitaciones impartidas por profesores extranjeros que tienen un mejor nivel de preparación.

P10 (AGG) Síntesis de la Declaración: *‘‘Nos enfocamos mucho en el tema de estadística y de preparación física’’*

Mientras tanto, P11 (TN) aclaró que las áreas de capacitación de los entrenadores se deben enfocar en diferentes áreas, pero menciona dos muy importantes: la psicología deportiva y nutrición. La primera, ayuda a los jugadores a desarrollarse como personas y como deportistas, ya que les proporciona apoyo, motivación, concentración y poder afrontar los retos en la competición. La segunda tiene que ver con la forma en que se debe alimentar un futbolista, llevar una buena alimentación para rendir en su estado físico.

P11 (TN) Síntesis de la Declaración: *‘‘Bueno tiene distintas áreas, está la psicología deportiva, en este tema de nutrición que es importante’’*

Igualmente, P6 (FNJ) también aclaró que, en la capacitación de los entrenadores, un área que se enfoca mucho son los valores, esto hace parte fundamental dentro de la psicología deportiva. Así pues, es acá donde los entrenadores aprenden a transmitir valores a los jugadores por medio de la corrección adecuada y eficaz, practicar una eficiente comunicación y poder orientarlos a ser mejores.

P6 (FJN) Síntesis de la Declaración: *‘‘Yo soy una persona de muchos principios y yo parto de ello, por ellos a los entrenadores se les capacitan bastante de los valores’’*

En este mismo contexto, P13 (EMT) también manifestó que las capacitaciones de los entrenadores tienen un enfoque muy marcado en la enseñanza de la psicología deportiva. Es así porque ayuda a los entrenadores a formar a los jugadores en valores, motivarlos a realizar las actividades en los entrenamientos y para que puedan recibir retroalimentación que les ayuda a mejorar sus habilidades y actitudes. Además, los conocimientos y la práctica de la psicología deportiva ayudan a tener una buena comunicación.

P13 (EMT) Síntesis de la Declaración: *‘‘Se desarrollan más en el tema psicológico, en el tema personal’’*

No obstante, P2 (COM) aclaró que, en las capacitaciones de los entrenadores se prioriza la enseñanza pedagógica del fútbol base. En efecto, es un área que enfoca la FEDEFUT con las licencias de CONCACAF, ya que sus cursos incluyen contenidos de fútbol formativo y el desarrollo de las fuerzas básicas del fútbol. Se da mucha importancia a este tema debido a que es la primera etapa para formar jugadores integrales tanto en lo deportivo como en lo personal; además, es la forma de impulsar el desarrollo del jugador y encaminarlo para llegar al fútbol profesional de Guatemala.

P2 (COM) Síntesis de la Declaración: *‘‘Si, más que todo en el futbol base, lo que es las fuerzas básicas’’*

Finalmente, P7 (FTC) declaró que, en las capacitaciones de los entrenadores, el área que más se enfoca es en el fútbol base. En tal sentido, le da mucha importancia porque el club evalúa la comodidad de los entrenadores cuando están tratando con los niños porque en estas etapas los individuos tienen diferentes características que otras categorías mayores. Por ello, el club verifica si los entrenadores puedan adaptarse a las categorías inferiores, ya sea niños de 6 o 7 años, para que puedan formarlos y desarrollarlos en su proceso para encaminarlos a los mismos al fútbol profesional del país.

P7 (FTC) Síntesis de la Declaración: *‘‘Nos enfocamos más que todo en la comodidad que tienen los entrenadores a la hora de tratar con niños’’*

## 6. Beneficios de la Capacitación

El P1 (MUN), declaró que las capacitaciones de los entrenadores han sido beneficiosas y de gran utilidad, ya que ayudó a los entrenadores a ser mejores personas y profesionales. En este sentido, las capacitaciones ayudaron a los entrenadores a actualizar sus conocimientos, habilidades y actitudes. Además, contribuyeron a un desempeño eficiente en su relación con los jugadores. Por ende, las capacitaciones han sido beneficiosas porque ayudan a elevar el nivel de la institución y el nivel del fútbol profesional, tanto en el departamento en el que se ubica el club como a nivel nacional.

P1 (MUN) Síntesis de la Declaración: *‘‘Si, los hace mejores profesionales y personas, elevan el nivel de la institución’’*

Igualmente, P6 (FJN) manifestó que las capacitaciones de los entrenadores han sido beneficiosas porque están aprovechando los recursos para aumentar sus conocimientos, y crecer en sus habilidades y actitudes. Asimismo, consideró que las capacitaciones han ayudado a los entrenadores a ser mejores profesionales y personas y, más importante aún, que esos conocimientos los ponen en práctica con los jugadores. Gracias a las capacitaciones, los entrenadores son vistos como ejemplo de la institución; además, ayudan a que el club destaque mejor basándose en valores que son transmitidos a los jugadores para formarlos tanto en lo personal como en lo deportivo.

P6 (FJN) Síntesis de la Declaración: *‘‘Tiene mucho beneficio personal y profesionalmente, los compañeros lo están explotando al cien, ellos están aprovechando cada recurso’’*

En el mismo contexto, P7 (FTC) aclaró que las capacitaciones de los entrenadores también han traído beneficios, debido a que los mismos se sienten motivados y que poco a poco van aprendiendo, actualizando sus conocimientos y creciendo en sus habilidades y actitudes para desempeñarlas efectivamente. Además, les ha dado valores agregados porque los entrenadores han podido adaptar las capacitaciones en la práctica con los jugadores, siendo efectivos porque se han implementado eficientemente los contenidos que están aprendiendo. Así pues, los jugadores se sienten más motivados y oportunos de que los entrenadores estén actualizándose en sus aprendizajes.

P7 (FTC) Síntesis de la Declaración: *‘ ‘Definitivamente, los mantiene más motivados diría yo, siento que los entrenadores poco a poco van obviamente aprendiendo’ ’*

Es así como, P12 (EMT) consideró que las capacitaciones de los entrenadores han tenido aspectos positivos, ya que ha ayudado a los mismos a poder aumentar sus conocimientos, y crecer en sus habilidades y actitudes. Además, las capacitaciones ayudaron a los entrenadores a poder transmitir de mejor manera a los jugadores y que los mismos puedan buscar nuevos contenidos de aprendizaje para crecer como personas y como futbolistas, y no quedarse estancados con lo mismo que han aprendido. Por ende, las capacitaciones de los entrenadores han otorgado la oportunidad de mejorar en los entrenadores e incitar a que los jugadores puedan seguir aprendiendo.

P12 (EMT) Síntesis de la Declaración: *‘ ‘Al máximo, cien por ciento, yo creo que incluso mientras más capacitado estas, más podés enseñarles a tus chicos’ ’*

De eso se desprende, P13 (EMT) manifestó que las capacitaciones, han sido de provecho para los entrenadores, porque les da la oportunidad de crecer y ejercer óptimamente su trabajo. Existe un buen aporte al recibir las capacitaciones para que sus jugadores puedan sobresalir en el fútbol, que es el deporte que les apasiona, y para formarlos como personas de bien para la sociedad. Por ende, los resultados positivos de las capacitaciones son bien recibidas por el club, ya que aportan mucho a los entrenadores, principalmente en la actualización de sus aprendizajes, y posteriormente a los jugadores, ya que son estos los que se benefician de los conocimientos de los entrenadores.

P13 (EMT) Síntesis de la Declaración: *‘ ‘Son oportunidades para nosotros de trabajo y para ellos sobresalir en el deporte que más les gusta’ ’*

Finalmente, el P14 (EMT) declaró que, de las capacitaciones, los entrenadores han obtenido grandes beneficios porque al participar en estas capacitaciones les da la oportunidad de entender el objetivo que el club está planteado con la implementación de las capacitaciones. Las capacitaciones les han proporcionado las herramientas necesarias para adaptarlas en la práctica con sus jugadores, ya que considera que el fútbol base, si lo compara con el fútbol de Europa, con el fútbol de Sudamérica y con el fútbol de Centroamérica, estamos atrasados. Por ende, los beneficios de las capacitaciones han sido de mayor contribución hacia el fútbol formativo.

P14 (EMT) Síntesis de la Declaración: *‘ ‘Nos ayudan bastante, yo creo que, si nosotros nos quedamos sin capacitaciones, como que estaríamos en un cuarto oscuro y no sabemos que es lo que están pasando más allá de nuestra vista’ ’*

## 7. Falta de Capacitación

El P2 (COM) declaró que hay falta de capacitaciones en los entrenadores porque en la FEDEFUT solo otorgan dos capacitaciones al año. Así pues, manifestó que debería de haber más capacitaciones por parte de la FEDEFUT ya que es la entidad que rige las capacitaciones del club. Además, añadió que no se dieron capacitaciones por el motivo que la misma entidad federativa estuvo dos años suspendida por la FIFA. Por ende, ellos con la ayuda de la tecnología investigan y analizan con el equipo de trabajo y hacen comparativas de otras capacitaciones para ir profesionalizando al personal del club y adaptarlas hacia la práctica con los jugadores.

P2 (COM) Síntesis de la Declaración: *‘ ‘Hemos tenido la situación de una o dos capacitaciones por año, creemos que al nivel federativo debe existir un poquito más de capacitación’ ’*

En este mismo contexto, P6 (FJN) también menciona que hay falta de capacitación con los entrenadores porque no hay una planificación establecida de cómo llevarlas a cabo. Por lo tanto, al no poseer una planificación, los entrenadores no podrán cumplir con los objetivos esperados de las capacitaciones, y no se llevará a cabo un seguimiento y control con el personal del club. Por ende, si los entrenadores realizan las capacitaciones, pero sin contar con una planificación, al final, los mismos

actuarán empíricamente adaptando la práctica con los jugadores sin poder desarrollar su trabajo efectivamente con los mismos.

P6 (FJN) Síntesis de la Declaración: *‘‘Sí, porque en base a la capacitación surge la planificación, si no tenemos una planificación, estamos trabajando en cero, estamos trabajando a ciegas’’*

Igualmente, P7 (FTC) declaró que hay falta de capacitación para los entrenadores, porque no hay una retroalimentación cuando desarrollan sus prácticas con los jugadores o no han tenido la capacitación que es requerida por el club. En tal sentido, cuando no hay retroalimentación o no se han capacitado, los entrenadores estarán actuando empíricamente en la práctica; esto afecta el desarrollo formativo y profesional del jugador. Ante esta situación, los objetivos del club no serán cumplidos y los resultados serán escasos.

P7 (FTC) Síntesis de la Declaración: *‘‘Si, definitivamente porque si el entrenador no es capacitado verdad o por lo menos no se le da un feedback de su entrenamiento poco a poco se pueden ir acomodando y al final a los que más les afecta es al jugador’’*

Así, P9 (AHK) también menciona que hay falta de capacitación en los entrenadores porque los mismos no se están actualizando en los conocimientos que el fútbol actual está demandando. Por lo tanto, al no estar en constante actualización, los entrenadores se estancan con los mismos contenidos que ha utilizado hace una o dos décadas. En tal sentido, los entrenadores no avanzan en su formación profesional y no tienen constante capacitación, lo cual afecta el crecimiento de sus habilidades y actitudes. Debido a esto, no podrán desempeñar eficientemente la práctica con los jugadores y no cumplirán con los objetivos del club.

P9 (AHK) Síntesis de la Declaración: *‘‘Si no hay capacitaciones, no hay actualizaciones pues nos quedamos con la misma y ahí es donde no podemos avanzar, no podemos darnos ese lujo de hacer lo mismo de hace 10 años mucho menos hace 20 años’’*

Por ello, P10 (AAG) también manifestó que hay falta de capacitaciones con los entrenadores porque ya no están actualizándose en los conocimientos que el fútbol hoy en día demanda. Por lo tanto, al no estar en constante capacitación, se quedan con lo aprendido de hace mucho tiempo atrás. Además, menciona que ha habido entrenadores que han estado largos periodos dirigiendo a los clubes y en tan pocos meses son despedidos de los mismos por no estar actualizados en los conocimientos nuevos del fútbol actual. Por ende, los entrenadores que no se actualizan, se quedan atrás y salen nuevos entrenadores a enfrentar los retos que el fútbol nacional necesita.

P10 (AAG) Síntesis de la Declaración: *‘‘Sin duda, yo creo que te topas con entrenadores que se cerraron a capacitarse, se cerraron a crecer y se quedaron con lo que aprendieron hace 20 años y te das cuenta de que el futbol evoluciona’’*

Por último, P14 (EMT) también manifestó que hay falta de capacitación en los entrenadores porque los mismos no se están actualizando o no manejan una constante capacitación para crecer en sus conocimientos y aumentar en sus habilidades y actitudes. Así pues, el entrenador que no se educa en su profesión, no realiza lectura sobre los nuevos contenidos que hay en el fútbol, el mismo se estancará con lo que aprendió y no podrá avanzar para afrontar los retos que el fútbol actual demanda. Por ende, los entrenadores que no tenga una constante capacitación no podrán adaptarse al fútbol moderno y aplicarlo en la práctica con los jugadores.

P14 (EMT) Síntesis de la Declaración: *‘‘Bastante, porque aquel entrenador que no se capacite, aquel entrenador que no lea, que se quedó con solo lo que ya sabe, es un entrenador atrasado’’*

#### 4. Discusión

En cuanto a la capacitación, los diferentes modelos de capacitación y el tema de los entrenadores, todo abarca hacia la administración deportiva donde lo deportivo y administrativo van de la mano para obtener resultados óptimos en las organizaciones. Aterrizando aún más en la administración deportiva, el departamento de recursos humanos es el responsable por planear, gestionar, organizar, direccionar y controlar las capacitaciones para que el personal pueda adueñarse de nuevo conocimiento para sus competencias laborales.

Se encontraron que los clubes del departamento de Guatemala carecen de una estructura interna que permita la capacitación para los entrenadores, esto los ha convertido en entidades dependientes de la FEDEFUT. En este sentido, la evidencia permitió establecer la existencia y objetivos de las capacitaciones, la frecuencia y métodos para llevarlas a cabo, así como el establecimiento de las necesidades de capacitación de los entrenadores. Esta situación es de suma importancia ya que la capacitación es un proceso sistemático, planificado y permanente para el perfeccionamiento de las habilidades y experiencias para mejorar el desempeño de los trabajadores (Díaz, 2015). Generalmente, se forman en la FEDEFUT con, base en el modelo de certificación basado en licencias. Sin embargo, las declaraciones de los participantes del estudio resaltan que los clubes recurren a alianzas estratégicas con terceros (empresas, federaciones o clubes extranjeros) para proporcionar actualizaciones a los entrenadores. La capacitación les permite a los empleados del club mejorar su desempeño de trabajo y desarrollar nuevas habilidades constantemente, las cuales puedan responder a las necesidades de la organización (Ortiz, 2016).

Por lo tanto, el club tiene la necesidad de establecer un modelo de capacitación en donde integre diferentes procesos que faciliten la actualización constante de los entrenadores de forma interna y externa por medio del departamento de recursos humanos. Así, el departamento de recursos humanos como unidad responsable de los procesos de capacitación del personal en la organización se encarga de establecer los objetivos para aumentar el nivel de profesionalismo de los entrenadores.

Por otro lado, se identificó que los clubes tienen diferentes frecuencias de capacitación de los entrenadores y que la mayoría realiza dos al año; los entrevistados hicieron énfasis en que esta situación se debe a los tiempo y cronogramas que establece la FEDEFUT (la capacitación tiene una duración de seis meses). Otros clubes, implementan capacitaciones semanales con el objetivo de aumentar el tiempo de actualización de los entrenadores. La frecuencia de acuerdo con Lanza Reyes et al. (2019) permite que los entrenadores alcancen un alto nivel de preparación, ya que el deporte como fenómeno social cambia constantemente y esto obliga al profesional del entrenamiento deportivo a constantemente integrar nuevos conocimientos para dar respuesta a estos fenómenos. Además de la frecuencia, el método de capacitación es un elemento importante para los clubes. Debido a la pandemia de COVID-19, la capacitación de los entrenadores se lleva a cabo por medio de la plataforma ZOOM (sincrónico y asincrónico); son pocos los clubes que tiene una capacitación presencial (sincrónico).

Los clubes enfocan las capacitaciones de sus entrenadores en diferentes áreas, tales como los distintos sistemas de juego, los modelos de juego, la preparación física, la estadística, la psicología y la nutrición. Las herramientas y recursos profesionales de capacitación permiten al entrenador adaptar sus nuevos conocimientos a la práctica, y de esa forma se aumenta el nivel de profesionalismo de los clubes. La capacitación les proporciona motivación a los entrenadores para que puedan continuar con la actualización de sus conocimientos, mejorar sus habilidades y actitudes. Tal como lo argumentan Stodter y Cushion (2017), los entrenadores capacitados pueden tener un impacto más positivo en los atletas jóvenes en comparación con los entrenadores no capacitados en lo que respecta al bienestar psicosocial y longevidad deportiva. Por otra parte, la falta de capacitación es resultado de una falta de planificación, esto hace que los entrenadores actúen de forma empírica en su trabajo, ya que no tienen un claro objetivo.

#### 5. Conclusión

Por esta razón, establecer los elementos estructurales de un modelo interno de capacitación de entrenadores en los clubes del departamento de Guatemala se convierte en una necesidad para crear un proceso sistemático de actualización constante que ayude a incrementar la profesionalización y servicio

a los jugadores. En la **figura 1** se establece un modelo de capacitación de entrenadores con base en el análisis temático de la evidencia producida por las entrevistas realizadas a administradores, presidentes y entrenadores de los clubes participantes. El modelo presenta los procesos siguientes que permitirían desarrollar las competencias de los entrenadores. Dichos procesos son: i) diagnóstico de las necesidades de capacitación, ii) objetivos de la capacitación, iii) métodos que se utilizarán para ejecutar la capacitación, iv) frecuencia de programación de capacitaciones, v) evaluaciones de los entrenadores y vi) beneficios del modelo de capacitación. El modelo debe ser presentado, validado y autorizado por la junta directiva del club, ya que es la máxima autoridad en la toma de decisiones. Por su parte, la gerencia general y el departamento de recursos humanos identificarán y consolidarán las alianzas estratégicas con empresas, clubes u otras federaciones de fútbol para contribuir a la construcción de contenidos que aumenten los niveles de actualización, motivación y profesionalización de los entrenadores. el primer proceso que se lleva a cabo es el diagnóstico, para llevar a cabo para conocer las necesidades de actualización de los miembros del club. En esta actividad, participarán la junta directiva, recursos humanos y los entrenadores, quienes son el principal grupo objetivo del modelo interno de capacitación. En este sentido, describí las principales brechas existentes que se han producido por la falta de capacitación, ya que la mayoría de los entrenadores no tienen nociones de la importancia de actualizarse; esto provoca un retraso debido a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes que se reflejan en la falta de profesionalismo en las competencias y en la preparación de los jugadores.

El diagnóstico permitirá definir las áreas de capacitación que el modelo contendrá, de ese modo, los entrenadores lograrán un desarrollo significativo de sus habilidades que los hará ser más exitosos en las competencias. Las áreas que podrían incluirse son la nutrición deportiva, la psicología deportiva, la preparación física y modelos de juego. A partir del diagnóstico el especialista de recursos humanos y los entrenadores estructurarán los objetivos de las capacitaciones internas del club, basados en la búsqueda de la actualización y profesionalización de los entrenadores. La actualización brindará a los entrenadores constantes conocimientos, habilidades y actitudes que les ayudarán a aprovechar los recursos y herramientas necesarias para perfeccionar sus acciones de acuerdo con las necesidades de sus competencias. La profesionalización permitirá a los entrenadores actualizarse para aumentar su experticia y transmitir efectivamente sus conocimientos a los jugadores durante los entrenamientos y competencias nacionales e internacionales. Debido a la pandemia del COVID-19, se hace que el método que se aplicará en este modelo sea una mezcla de estilos de enseñanza sincrónicos y asincrónicos. El método asincrónico, se utilizará para grabar las capacitaciones teóricas por medio de la plataforma Zoom y proporcionarles las sesiones a los entrenadores para reforzar los contenidos.

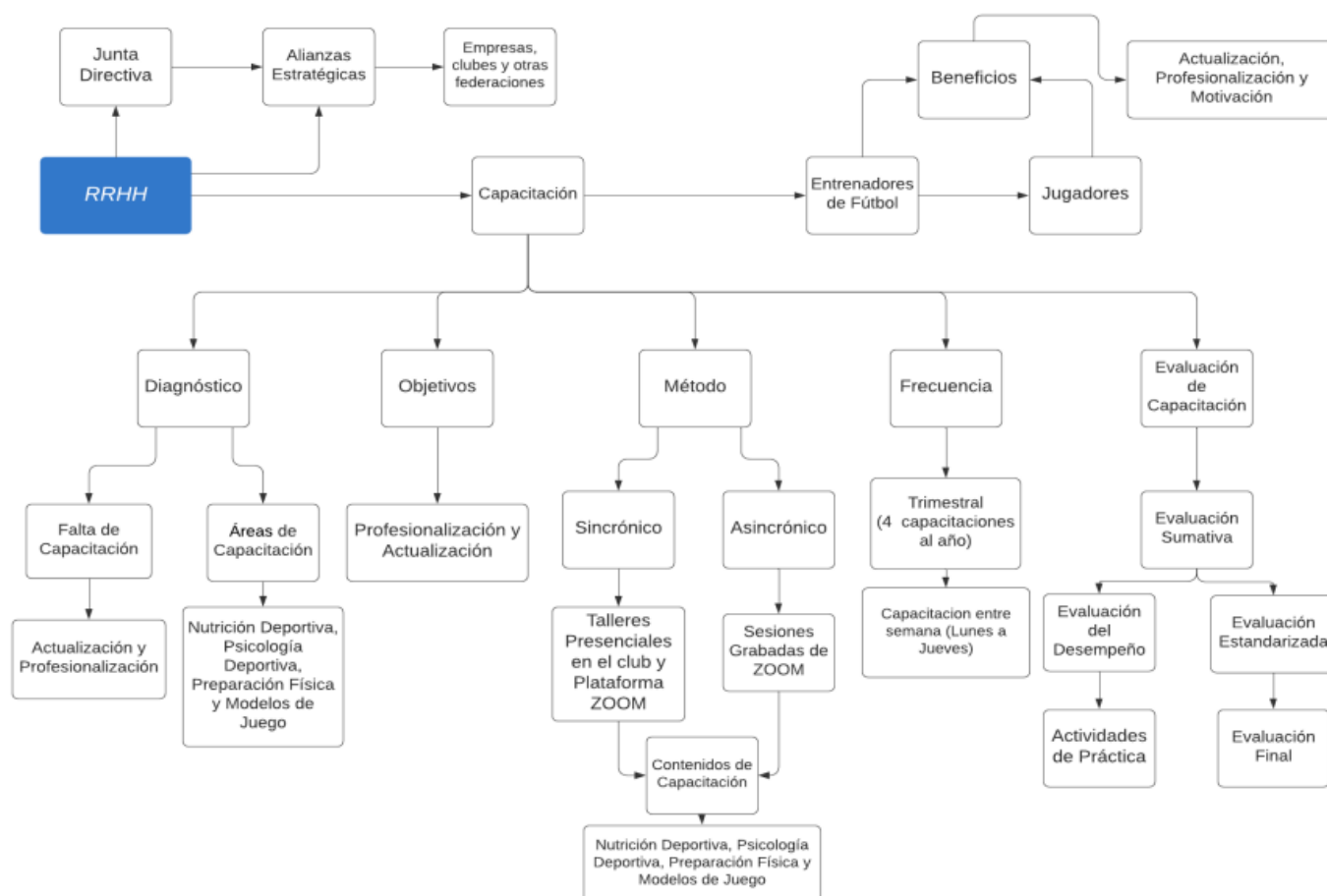
El método sincrónico, se utilizará en los talleres presenciales a los que asistirán los entrenadores para consolidar los conocimientos teóricos por medio de la práctica. En esta parte, los entrenadores adaptarán sus conocimientos a la práctica con los jugadores. Los dos métodos son necesarios para impartir los contenidos en las áreas que los entrenadores necesitan capacitarse. La frecuencia es otro elemento fundamental del modelo. Se debe establecer el tiempo apropiado para transmitir los conocimientos a los participantes, y tomar en cuenta la teoría y la práctica. Se recomienda que las capacitaciones se realicen de manera trimestral, esto equivale a cuatro por año. Las capacitaciones se llevarán a cabo de lunes a jueves en horarios acorde a las actividades laborales de los entrenadores; se deben 72 excluir los días en que los participantes tienen competencias a nivel nacional. Por último, las evaluaciones serán sumativas, esta forma enfatiza que los resultados son producto de un proceso de aprendizaje que se evalúa una vez que ha concluido el proceso de capacitación.

La evaluación cumple el propósito de verificar que los entrenadores hayan aprendido satisfactoriamente los contenidos de las capacitaciones y que los puedan adaptar a la práctica con los jugadores. Para reflejar si los entrenadores han aprendido los contenidos de las capacitaciones, se implementarán dos evaluaciones. La primera es una evaluación estandarizada que busca verificar si el participante culminó y comprendió el aprendizaje de los contenidos de la capacitación. La segunda es una evaluación de desempeño, en donde se le solicitará al participante realizar una sesión práctica con los jugadores, en la que adapte los conocimientos obtenidos en la capacitación. Las dos evaluaciones darán resultados puntuales para verificar si los entrenadores lograron los objetivos establecidos de la capacitación.

Finalmente, el modelo de capacitación busca brindar beneficios a los entrenadores y a los jugadores. Siendo principalmente los tres siguientes: i) la actualización de los contenidos de capacitación y que puedan ser transmitidos efectivamente a los jugadores, ii) la profesionalización que permitirá a los entrenadores mejorar sus habilidades y actitudes para rendir en sus áreas de trabajo y iii) la motivación,

para que los entrenadores se capaciten constantemente y que puedan sentirse identificados con la entidad para poder crear un buen clima laboral.

**Figura 1. Modelo de Capacitación por Competencias de Fútbol del Departamento de Guatemala**



## Referencias Bibliográficas

- Acosta Hernández, R. (2005). *Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas*. Paidotribo.
- Aguilar, J., & Marlo, O. (2016). Plan de Capacitación para Mejorar el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Hospital Regional Lambayeque 2015. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12802/3100>
- Aldana, J. (2015). Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para el Personal Administrativo de la Municipalidad de Gualán, Zacapa. Guatemala, Guatemala. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/01/01/Aldana-Jose.pdf>
- Ascencio Jordán, E., & Navarro Espinosa, J. (2015). Importancia de la Capacitación y el Desarrollo del Talento Humano en el Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-12. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/capacitacion.html>
- Ayala-Zuluaga, C. F., Aguirre-Loaiza, H. H., & Ramos-Bermúdez, S. (2015). Formación académica y experiencia deportiva de los entrenadores suramericanos. *Revista Brasileira de Ciencias Do Esporte*, 367-375.

- Barrios López, C. R., & Gálvez Rivas, B. R. (2018). Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de empresas del sector turismo del municipio de La Libertad. En *Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de empresas del sector turismo del municipio de La Libertad* (Vol. 75). Tecno impresos, S.A. de C.V.
- Cardona Mejía, L. M., Padierna Cardona, J. C., Córdoba Arboleda, M., & González Palacio, E. V. (2013). Fundamentos conceptuales en torno al área de la administración deportiva. *Educación Física y Deporte*, 32(2), 1471-1478. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/educacionfisicaydeporte/article/view/17899>
- Cierto Lino, A. F. (2015). *Administrador Deportiva - Gestor Público*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/albertofreddyciertolino/administracion-deportiva-gestor-publico-fide-2015>
- Confederación Sudamericana de Fútbol. (2020). *CONMEBOL*. Obtenido de <https://www.conmebol.com/es/convencion-de-licencias-de-entrenadores>
- Díaz, O. (2015). *Administración En El Deporte, La. Estrategias De Administración Dirección Planeación Y Mercadotecnia Para Organizaciones Deportivas* (Primera ed.). Paidotribo.
- Díaz Pérez, I. O. (2017). Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para los Meseros de los Pequeños Restaurantes de la Ruta Turística de Tecpán, Chimaltenango. Guatemala, Guatemala. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrcd/2017/01/01/Diaz-Iliana.pdf>
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. 11 ed. México: Prentice Hall.
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., & Gómez-Tafalla, A. M. (2016). Clima Organizacional y sector de pertenencia: un análisis de la percepción de los empleados de entidades deportivas. *Revista de Psicología del Deporte*, 25(1), 73-76. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235146293017.pdf>
- Federación Nacional de Fútbol de Guatemala. (2018). *Estructura de Pensum 2018*. Guatemala
- Federación Nacional de Fútbol de Guatemala. (2020). *Estatutos FEDEFUT Acuerdo 58-20018-CE-CDAG*. Obtenido de <https://cdag.com.gt/wp-content/uploads/2016/12/Estatutos-CDAG.pdf>
- Federación Nacional de Fútbol de Guatemala. (2020). *Estructura Orgánica y funciones*. Obtenido de <http://www.libreacceso.fedefutguate.org/informacion-publica/ano-2021/category/276-estructura-organica-y-marco-normativo.html>
- Federación Nacional de Fútbol de Guatemala. (2020). *Manuales de Puestos y funciones vigentes*. Obtenido de <http://www.libreacceso.fedefutguate.org/informacion-publica/ano-2021/send/276-estructura-organica-y-marco-normativo/1240-acuerdo-ce-063-2020-aprobacion-de-la-creacion-y-modificacion-de-puestos-en-el-manual-de-puestos-y-funciones-parte-1.html>
- Flores Villalpando, R. (2016). *Administración de recursos humanos*. Editorial Digital UNID. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/guadalajarasp/reader.action?docID=5307889>
- García Padilla, C. (2015). Detección de necesidades de una capacitación en línea sobre la evaluación por competencias dirigida a los docentes que no tienen una formación en educación. *Tesis de Maestría*. Monterrey, México. Obtenido de <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/621373/02Catalina%20Garc%C3%ADa%20Padilla.pdf?sequence=1>
- Glosario de Educación Física. (11 de 2 de 2021). *Administración Deportiva*. Obtenido de <https://glosarios.servidor-alicante.com/educacion-fisica/administracion-deportiva>

- Gómez Barrios, S. A., & Del Val Martín, P. (2019). Cultura gerencial en las organizaciones del deporte ecuatoriano. *Revista Espacios*, 40(4), 9. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n04/a19v40n04p09.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Hertting, K. (2019). More Practice-based Courses and Not Just a Load of Papers to Read”: Youth Soccer Coaches Reflections on Coach Education Programs in Sweden. *Physical Culture and Sport Studies and Research*, 83(1), 39 - 49. <https://doi.org/https://doi.org/10.2478/pcssr-2019-0019>
- Langdon, J., Schlote, R., Harris, B., Burdette, G., & Rothberger, S. (2015). Effects of a training program to enhance autonomy supportive behaviors among youth soccer coaches. *Journal of Human Sport & Exercise*, 10(1), 1-14. <https://doi.org/doi:10.14198/jhse.2015.101.01>
- Lanza Reyes, Y. Y., Ramos Quian, Y., Machuat Santana, G., & Domínguez García, J. (2019). Programa de capacitación no formal para la preparación de entrenadores de fútbol de la liga de tercera división en Danlí, Honduras. *Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 14(1), 71-80. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1996-24522019000100071&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1996-24522019000100071&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- López Correa, M. (2018). Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de una empresa de turismo de Xalapa, Veracruz. Xalapa, Veracruz, México. Obtenido de <https://cdigital.uv.mx/handle/123456789/48397>
- Martínez, M., Menjívar, A. & Vigil, L., (2015). *Diagnóstico de Detección de las Necesidades de Capacitación y Elaboración de Propuesta de Programa de Intervención en el Ámbito Laboral en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de IUSA y otras empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de RL), en las Sucursales de los Municipios de San Salvador y Soyapango del Departamento de San Salvador*.
- Martínez, J. (2017). Diagnóstico De Necesidades De Capacitación De La Asociación De Cooperación Al Desarrollo Integral De Huehuetenango (Acodihue). Guatemala, Guatemala. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcm/2017/01/01/Martinez-Jorge.pdf>
- Matos Ayala, A. (2018). *Administración deportiva: historia, fundamentos y funciones*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/administracion-deportiva/>
- Melgar Carrillo, L. (2019). *Gazeta*. Obtenido de <https://gazeta.gt/diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion/>
- Møllerlækken, N., Lorås, H., & Pedersen, A. (2017). A Comparison of Players’ and Coaches’ Perceptions of the Coach-Created Motivational Climate within Youth Soccer Teams. *Front. Psychol*, 8(109). <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00109>
- Navarro, N., Illescas, M. & Lagos, X. (2005). Modelos de docente base para una innovación curricular. *Revista Educación Ciencias de la Salud*, 2(2), 93-96. Obtenido de <http://www2.udec.cl/ofem/recs/anteriores/vol222005/art2205a.pdf>
- Núñez Jauregui, R. G., Zueck Enríquez, M., Marín Uribe, R., & Soto Valenzuela, M. (2018). Modelo Gerencial para Potenciar la Práctica Deportiva y Recreativa. *Revista Española de Educación Física y Deportes* (420), 25-38. Obtenido de <http://www.reefd.es/index.php/reefd/article/view/631>
- Orosco, Y. (2019). Caracterización de la Competitividad y Capacitación en las MYPE Comerciales Rubro Distribuidora de Gas Licuado de Petróleo para Cocina Ubicados en el AA.HH. Nuevo Sullana, Sullana-Piura, año 2017. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/20562>

- Ortiz Gutiérrez, M. (2016). Diagnóstico de necesidades de capacitación para la empresa ' ' Hispana de Seguros SA. Cuenca, Ecuador. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11866/1/UPS-CT005606.pdf>
- Riquelme, M. (2021). *Capacitación: Los beneficios de capacitar a los empleados de la empresa*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/capacitacion-los-beneficios-de-capacitar-a-los-empleados-de-la-empresa/>
- Rodríguez Cifuentes, M. J. (2015). Diagnóstico De Necesidades De Capacitación En La Empresa Eléctrica Municipal De Huehuetenango. Guatemala, Guatemala. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Rodriguez-Mauro.pdf>
- Rodríguez, M.S. (2017). Perfil profesional del dirigente deportivo regional: Valle del Cauca y Risaralda. *Revista Interamericana de Investigación Educación y Pedagogía*, 10(2), 79-90. <https://doi.org/10.15332/s1657-107X.2017.0002.05>
- Sobrado Fernández, L. (1996). Formación y profesionalización de orientadores: Modelos y procesos. *Relieve*, 2(2\_3). Obtenido de [https://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/139603/RELIEVEv2n2\\_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/139603/RELIEVEv2n2_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Stodter, A & Cushion, C.J. (2017). What works in coach learning, how, and for whom? A grounded process of soccer coaches' professional learning. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 9(3), 321-338. <https://doi.org/10.1080/2159676x.2017.1283358>
- Unión de Federaciones Europeas de Fútbol. (2021). *Licencias de entrenador de la UEFA: todos los cursos para los que la UEFA establece criterios mínimos*. Obtenido de <https://es.uefa.com/insideuefa/news/0268-11f968981fa2-973b0fd2bda1-1000/>
- Vicente, C. (6 de 03 de 2017). *Prensa Libre*. Obtenido de El ABC de la formación técnica: <https://www.prensalibre.com/deportes/futbol-nacional/el-abc-de-la-formacion-tecnica/>