



“El proceso de selección de juveniles en los clubes
profesionales de Basketball”

Tutores: Alterson, Martín Andrés
Pollini, Paola Ana Emilia

Alumnos: Álvarez, Leonardo Matías
Pasini, Pablo

Año: 2016

RESUMEN EJECUTIVO

En este estudio hemos analizado como se utilizan las herramientas de “selección” y “desarrollo de carrera” del profesional de Recursos Humanos en los distintos procesos ligados a las juveniles de los clubes de *Basketball* de los instituciones Obras Sanitarias, Ferrocarril Oeste y Boca Juniors. También nos abocamos a investigar la perspectiva y expectativa de los juveniles que forman parte de su plantel. Para esto, efectuamos tres entrevistas semi-estructuradas a los entrenadores de los equipos y a un dirigente y encuestas cerradas a los jugadores integrantes de sus juveniles.

Entre las conclusiones principales a las que hemos arribado, podemos determinar que los procesos de RRHH analizados se aplican manera muy similar en este deporte. Esto se corresponde también con la profesionalización de este juego en Argentina, dónde se destinan cantidad de recursos cada vez mayores, y se buscan mejores resultados. Por esto los procesos se van profesionalizando, para obtener el mejor rendimiento posible.

Palabras claves: selección, desarrollo de carrera, juveniles, *Basketball*, deporte profesional.

ABSTRACT

In this research we have analyzed how the techniques of selection and career development of Human Resources are used in the different process bounded to youth basketball players of the clubs Obras Sanitarias, Ferrocarril Oeste and Boca Juniors. We also apply ourselves to investigate the perspective and expectations of youth that are part of their roster. For these, we conducted three semi-structured interviews with the coaches and one with and a leader, and closed surveys to members of their youth players' interviews.

Among the main conclusions we have reached, we can determine that HR processes analyzed apply in a very similar way in this sport. This also corresponds with the professionalization of this game in Argentina, where increasing amount of resources are allocated, and better results are sought. Therefore professionalizing processes are going to get the best possible performance.

Keywords: selection, career development, young players, basketball, professional sport

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Capítulo 1 - Introducción: | 5 |
| 1.1. Planteamiento del problema | 6 |
| 1.2. Preguntas de investigación | 7 |
| 1.3. Objetivos | 7 |
| 1.4. Metodología | 8 |
| 1.5. Población y muestra | 9 |
| 2. Capítulo 2 - Marco Teórico y Referencial | 10 |
| 2.1. Selección por competencias | 10 |
| 2.2. Desarrollo | 13 |
| 2.3. Basketball | 15 |
| 2.4. Basketball Juvenil | 17 |
| 3. Capítulo 3: Recolección de datos | 20 |
| 3.1. Entrevista a los entrenadores: | 21 |
| 3.2. Entrevista al dirigente: | 28 |
| 3.3. Encuestas a los jugadores juveniles: | 30 |
| 4. Capítulo 4: Análisis de datos | 38 |
| 4.1. Análisis de respuestas entrenadores y dirigente | 38 |
| 4.2. Diagramas de Osgood | 47 |
| 4.2.1. Relación Planificación de desarrollo – Cantidad de jugadores en primera | 48 |
| 4.2.2. Relación Inversión en las inferiores – Protagonismo de juveniles en primera del club | 49 |
| 4.2.3. Alineación con el equipo de primera – Protagonismo de juveniles en primera del club | 50 |
| 4.3. Resultados generales de la encuesta a los juveniles: | 51 |
| 4.4. Perfiles de jugadores juveniles de cada club | 59 |
| 4.4.1. Perfil jugador juvenil de Obras | 60 |
| 4.4.2. Perfil jugador juvenil de Ferro | 66 |
| 4.4.3. Perfil jugador juvenil de Boca | 70 |
| 4.4.4. Casos particulares: | 75 |
| 5. Conclusiones | 76 |

| | |
|----------------------|----|
| 6. Bibliografía..... | 81 |
| 7. ANEXOS:..... | 83 |

Índice de Gráficos

| | |
|---|----|
| GRÁFICO 1 - Porcentaje de Edades de juveniles encuestados | 30 |
| GRÁFICO 2 - Posiciones en las que juegan los juveniles..... | 31 |
| GRÁFICO 3 - Cantidad de años que juegan al basketball..... | 31 |
| GRÁFICO 4 - Cantidad de años jugando al basketball en el club..... | 32 |
| GRÁFICO 5 – Entrena con una categoría superior | 32 |
| GRÁFICO 6 - Factores más preponderantes para elegir el club..... | 33 |
| GRÁFICO 7 - Competitividad dentro del equipo | 33 |
| GRÁFICO 8 - Competitividad dentro del puesto | 34 |
| GRÁFICO 9 - Grado de Compañerismo dentro del club..... | 34 |
| GRÁFICO 10 - Grado de relación fuera del ámbito del club..... | 35 |
| GRÁFICO 11 - Grado de conformidad con los minutos de juego..... | 35 |
| GRÁFICO 12 - Grado de probabilidad de jugar en primera..... | 36 |
| GRÁFICO 13 - Factores más preponderantes para elegir jugar en primera..... | 36 |
| GRÁFICO 14 - Expectativa de dinero para firmar con el club | 37 |
| GRÁFICO 15 - Expectativa de dinero para firmar con otro club..... | 37 |
| GRÁFICO 16 - Osgood Planificación de desarrollo vs Cantidad de jugadores en primera..... | 48 |
| GRÁFICO 17 - Osgood Inversión en las inferiores vs Protagonismos de juveniles en la primera del club..... | 49 |
| GRÁFICO 18 - Osgood Alineación con el equipo de primera vs Protagonismo en el equipo de primera..... | 50 |
| GRÁFICO 19 - Análisis de Gráfico 1 (Edad) | 51 |
| GRÁFICO 20 - Comparación Gráfico 3 - Años jugando al basket y Gráfico 4 - Años jugando en el club..... | 52 |
| GRÁFICO 21 - Análisis Gráfico 5 Factores más preponderantes para elegir el club..... | 52 |
| GRÁFICO 22 - Análisis conjunto Gráfico 7 - Competitividad en el equipo y Gráfico 8 - Competitividad en el puesto..... | 53 |
| GRÁFICO 23 - Análisis de Competitividad por equipo | 54 |
| GRÁFICO 24 - Análisis Gráfico 9 - Grado de compañerismo y Gráfico 10 - Grado de relación fuera del club..... | 55 |
| GRÁFICO 25 - Análisis de Gráfico 11 grado de probabilidad de jugar en primera..... | 55 |
| GRÁFICO 26 - Análisis por equipo de las expectativas de jugar en equipo de liga..... | 56 |
| GRÁFICO 27 - Análisis Gráfico 13 Factores más importantes para elegir un club profesional | 57 |
| GRÁFICO 28 - Análisis por equipo de Localización del club | 58 |

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 29 - Análisis de la importancia del Dinero | 58 |
| GRÁFICO 30 - Análisis Obras – Comparación Gráfico 3 - Años jugando al basket y Gráfico 4 - Años jugando en el club | 60 |
| GRÁFICO 31 - Análisis Obras - Factores predominantes para elegir el club | 61 |
| GRÁFICO 32 - Análisis Obras - Grado de ambición de jugar en primera | 61 |
| GRÁFICO 33 - Análisis Obras – Competitividad..... | 62 |
| GRÁFICO 34 - Análisis Obras - Expectativas de jugar en primera..... | 63 |
| GRÁFICO 35 - Análisis Obras - Factores para elegir el club de primera | 64 |
| GRÁFICO 36 - Análisis Obras - Comparación de ambición de jugar en primera vs Boca..... | 65 |
| GRÁFICO 37 - Análisis Obras - Comparación dinero para firmar con el club vs Boca..... | 66 |
| GRÁFICO 38 - Análisis Ferro – Comparación Gráfico 3 - Años jugando al basket y Gráfico 4 - Años jugando en el club..... | 66 |
| GRÁFICO 39 - Análisis Ferro - Factores predominantes para elegir el club..... | 67 |
| GRÁFICO 40 – Análisis Ferro – Compañerismo y relación fuera del club | 68 |
| GRÁFICO 41 - Análisis Ferro - Dinero para firmar en club y fuera del club..... | 69 |
| GRÁFICO 42 - Análisis Ferro - Coparación competitividad en club y el puesto vs Obras y Boca | 70 |
| GRÁFICO 43 - Análisis Boca – Comparación Gráfico 3 - Años jugando al basket y Gráfico 4 - Años jugando en el club..... | 71 |
| GRÁFICO 44 - Análisis Boca - Factores predominantes para elegir el club | 71 |
| GRÁFICO 45 - Análisis Boca - Comparación competitividad vs Compañerismo..... | 72 |
| GRÁFICO 46 - Análisis Boca - Factores para elegir el club de primera | 73 |
| GRÁFICO 47 - Análisis Boca - Comparación ambición de jugar en primera vs Obras y Ferro..... | 74 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración 1 - Preguntas de seguimiento del método STAR. | 12 |
|--|----|

1. Capítulo 1 - Introducción:

Hoy en día la tarea de reclutar y captar a los mejores talentos es uno de los puntos claves para poder tener competitividad en el mundo empresarial. La búsqueda de talento toma un papel preponderante, cada vez más necesario para que cualquier empresa tenga éxito.

Es un proceso que consume un espacio de tiempo prolongado, para llegar a ser efectivo. Entra en juego la habilidad y el compromiso del selector. Deberá administrar los recursos a su disposición, para solventar la demanda de talento de la organización. Es una de las variables con la cual las empresas logran diferenciarse de su competencia.

El candidato no sólo será seleccionado como fruto de su talento. Es de gran importancia que se pueda adaptar a la cultura y a los valores de la organización que integrará. El selector deberá prestar atención a que la nueva incorporación pueda conjugar las competencias deseadas con la adaptación al ambiente en el que se va a desenvolver.

Existen otros ambientes dónde el talento es imprescindible, el *Basketball* forma parte de ellos. Los clubes serán los encargados de seleccionar y desarrollar talento desde edades tempranas.

En nuestro Trabajo de Investigación Final nos avocamos a describir el proceso de reclutamiento y selección en los equipos que forman parte del *Basketball* argentino. Esta tarea se viene desarrollando desde hace ya varios años, tomando como espejo los planes utilizados tanto en países de Europa o Estados Unidos.

La disciplina del *Basketball* requiere un equilibrio entre la habilidad de practicarlo, y una determinada contextura física. El último factor es determinante a la hora de competir. Argentina está lejos de los promedios de altura de los países líderes en el deporte. La selección toma vital importancia para los clubes, que deberán buscar los mejores talentos sin descuidar las características físicas.

Consideramos que la búsqueda de talento en el *Basketball* argentino es una tarea que fue evolucionando debido a la escasez de recursos, hasta convertirse en la herramienta de diferenciación. Actualmente la Liga Nacional, denominación de la competencia profesional argentina, es considerada una de las más importantes a nivel

mundial.

Frente a estas características del mercado de jóvenes jugadores, cada club deberá definir qué importancia o relevancia le da a sus categorías inferiores, para posteriormente alimentar su equipo profesional. De qué manera lo hacen, está definida por distintas variables. Entre ellas se destacan las políticas del club, los presupuestos que manejan y la tradición y ponderación que tenga la actividad del *Basketball* en la institución.

Debemos remarcar también que este trabajo se realiza sobre adolescentes. Atletas de entre 16 y 19 años, que buscan una futura carrera en la disciplina, un lugar reservado para pocos.

Consideramos importante remarcar el punto 1 del artículo 4 del reglamento oficial de la Asociación de Clubes de Basquetbol (ADC)¹ sobre la Liga Nacional de *Basketball*, declara sobre las plantillas de los equipos participantes, la obligación de incorporar, como mínimo, dos jugadores menores de 23 años, dentro de la plaza de 10 jugadores mayores. Este punto le otorga mayor ponderación al proceso de desarrollo que deben tener los clubes con sus juveniles.

1.1. Planteamiento del problema

Presentado el contexto en el cual se maneja el *Basketball* profesional argentino, consideramos que el proceso de selección de juveniles toma un papel protagonista a la hora de brindar competitividad al equipo de primera categoría. Nos interesamos en cómo se da el proceso de selección de jóvenes jugadores para integrar este equipo.

Describimos y analizamos cuales son las prácticas utilizadas por los equipos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, participantes de la Liga Nacional.

Además, observamos la perspectiva del jugador. Conocimos sus motivaciones y sentimientos para describir la totalidad del proceso, desde ambos lados.

¹ Fundada el 15 de Marzo de 1984, la Asociación de Clubes de Basquetbol es la encargada de englobar a las dos categorías más importantes del *Basketball* nacional profesional. Es de su autoridad la implementación del reglamento sobre estos torneos, la Liga Nacional y el Torneo Nacional de Ascenso.

1.2. Preguntas de investigación.

Dentro del contexto de los clubes de *Basketball* y de esta investigación analizamos los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las características de los procesos de reclutamiento en inferiores y selección para llegar a primera?
- ¿Cómo trabajan los clubes en la motivación y desarrollo de sus juveniles?
- ¿Qué perfil de jugador es el buscado?
- ¿Cuánta incertidumbre existe a la hora de analizar la futura contextura física de cada jugador?
- ¿Cuáles son las expectativas de los atletas respecto a este proceso?
- ¿Qué injerencia tiene el equipo de primera sobre el programa de inferiores?

1.3. Objetivos

A partir de estos interrogantes, formulamos un objetivo principal para el trabajo que nos sirvió de punto de partida para realizar la investigación:

- Describir el proceso de selección que realizan los clubes participantes de la Liga Nacional de *Basketball* en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, de los jugadores de sus inferiores para llegar al primer equipo.

Para lograr alcanzar la consecución del objetivo principal, definimos los siguientes objetivos secundarios:

- Conocer las políticas que tienen estos clubes en cuanto a sus divisiones formativas.
- Identificar las prácticas que se llevan a cabo para trabajar con la motivación y el desarrollo de los jugadores.

- Conocer las expectativas de los jugadores sobre este proceso.
- Describir la competencia interna entre los prospectos de inferiores.
- Identificar las competencias predominantes a la hora de elegir talento.
- Describir en que porcentaje el equipo de primera es integrado por jugadores formados en el club.

1.4. Metodología

Para poder brindar un panorama de cómo estará estructurado el trabajo, utilizamos la metodología desarrollada a continuación:

Definimos las bases teóricas del reclutamiento y la selección para poder trasladarlo a los equipos ubicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, participantes del torneo profesional de categoría primera, denominado Liga Nacional de *Basketball*.

Dado el planteamiento de los objetivos, la investigación se basó en distinguir cómo se realiza la selección de juveniles para su posible llegada a su equipo profesional. El trabajo fue del tipo descriptivo.

La investigación se basó en una metodología cualitativa. Se analizaron que variables son determinantes a la hora del desarrollo de este proceso. Lo observamos desde tres puntos de vista concurrentes:

- Profesores o entrenadores
- Dirigentes responsables del área
- Jugadores juveniles

Realizamos entrevistas semiestructuradas tanto con profesores o entrenadores, como así también con dirigentes responsables del área. En el caso del entrenador, las preguntas se orientaron en el trabajo del día a día, es el que tendrá a cargo la responsabilidad de la selección del jugador. Con el dirigente las preguntas fueron de visión a largo plazo, como proyectan con las divisiones inferiores, que esperan de las

mismas en su club. En cambio, en los jugadores, obtuvimos datos a través de un formulario de preguntas cerradas.

Al momento de realizar las entrevistas, utilizamos un grabador y fuimos tomando nota, con el fin de realizar un análisis fehaciente. Las preguntas estuvieron preparadas con anterioridad y acorde a la persona que entrevistamos. Sobre los formularios de encuesta, fueron armados sobre preguntas del tipo cerrada, para que sean de rápida comprensión y resolución, y finalmente analizados de manera conjunta.

1.5. Población y muestra

Tomamos como muestra tres clubes de la Liga Nacional de *Basketball*, Obras, Boca Juniors y Ferro. Nos dió como resultado una población de 53 juveniles, tres entrenadores un dirigente. En total los clubes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que participan en la Liga, son 5. Consideramos que realizar este trabajo sobre esta muestra, nos brindó resultados representativos sobre el total de la población.

2. Capítulo 2 - Marco Teórico y Referencial

El propósito de este capítulo será definir las bases teóricas de la selección por competencias y el desarrollo en el ámbito empresarial. Nos enfocamos sólo en estos conceptos para poder cumplimentar con los objetivos propuestos en esta investigación.

Detallada esta información, nos dedicamos a desarrollar la definición del *Basketball* y la competencia a nivel nacional. Extendiendo sobre su reglamentación y forma de juego.

Finalmente, describimos la forma de competencia del *Basketball* juvenil. Las reglamentaciones que posee su práctica, a nivel federativo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El impacto que tiene sobre la competencia de primer nivel, para llegar a nuestra investigación de cómo se realiza la selección de juveniles para integrar el equipo de mayores.

2.1. Selección por competencias

En primer lugar abordamos brevemente el proceso de selección. La meta del mismo es la de identificar al perfil más adecuado para ocupar la posición vacante, teniendo en cuenta los requisitos del puesto como los de la organización. En pos de lograrlo, se deberán establecer políticas claras para poder brindar una mayor efectividad a la hora de predecir la performance del nuevo colaborador (Zaharie M, 2013)².

Otros autores, Van Iddekinge y Ployhart, definen al proceso de selección como la tarea de predecir si una persona va a tener una mejor performance sobre otra, en la posición a ocupar. Esto incluye identificar al mejor perfil disponible dentro de las personas dispuestas a ocupar la vacante (Van Iddekinge y Ployhart, 2008)³.

Uno de los métodos más utilizados y más eficientes, es la selección por competencias. Las competencias son el conjunto de capacidades, habilidades y conocimientos que posee un individuo. Son fruto de la experiencia, pero para su adquisición la persona ha de disponer de ciertas aptitudes y rasgos de personalidad que

² ZAHARIE & OSOIAN, (2013). *Job Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Organisations*. STUDIA UBB, OECONOMICA, 58, 86-94.

³ Bradbury & Forsyth . (2012). *You're in; you're out: selection practices of coaches*. Sport, Business and Management: An International Journal, 2, 7-20. 13/04/2016

ayuden a desarrollarlas. Este método permitirá evaluar la capacidad efectiva que tiene un candidato para desempeñarse exitosamente en un puesto de trabajo determinado.

Spencer y Spencer definen la competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o un desempeño superior en un trabajo o situación (Spencer y Spencer, 1993)⁴. La competencia es parte profunda de la personalidad, conocerla permitirá predecir los comportamientos de una persona ante una variedad de situaciones diferentes.

El método consiste en realizarle al candidato un conjunto de preguntas estándar sobre cómo se manejó en situaciones pasadas similares a las que pueden suceder en el puesto vacante. Las respuestas a estas preguntas podrían incluir acciones pasadas que representan una o más de las competencias necesarias. Finalmente, las respuestas del solicitante de empleo se comparan con guías o plantillas predeterminadas de puntuación, lo que permite al selector hacer inferencias válidas y fiables respecto al futuro desempeño laboral del candidato (Warech M, 2002)⁵.

A continuación detallaremos los pasos que deberá seguir el selector para realizar una entrevista por competencias eficiente:

- El primer paso, será determinar cuáles son las competencias críticas que debe tener desarrolladas el candidato y en qué grado, para poder desempeñarse de manera exitosa en la organización.

- En segundo lugar, el entrevistador deberá confeccionar una guía de preguntas a realizar para poder indagar al candidato sobre dichas competencias. Mínimo tres preguntas por cada competencia para poder medir con mayor exactitud en grado cumple con la misma.

- Realizar la entrevista individual con los candidatos. La sección de preguntas conductuales debería ocupar aproximadamente la mitad de la entrevista en tiempo.

- Finalizada la etapa anterior, el selector deberá preparar los informes indicando que candidatos cumplen en mayor grado con las competencias requeridas para el puesto.

⁴ Fitzpatrick, R. (1994). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Personnel Psychology, 47, pp. 448-452. 15/04/2016

⁵ Warech, M. (2002). *Competency-based structured interviewing at the Buckhead Beef Company*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 43, 70-77. 15/04/2016

La clave de la entrevista por competencias reside en formular las preguntas para indagar el comportamiento de manera correcta. La herramienta más utilizada es el método denominado STAR. Este método es el más recomendado para la construcción del relato de un candidato en una entrevista de este tipo. Consiste en indagar al candidato sobre una situación laboral que experimentó en el pasado y que describa como lo fue resolviendo.

(S) Situación: El candidato deberá describir una situación en la que se encontraba.

(T) Tarea: Objetivo que debía ser alcanzado, tarea a ser completada.

(A) Acción: Que acciones tomó para resolver dicha situación, pasos que siguió, ideas aportadas.

(R) Resultados: Resultados obtenidos, logros, acontecimientos que se dieron como consecuencia de las acciones tomadas, aprendizajes logrados.

La *imagen1* muestra cuales serán las preguntas de seguimiento adecuadas de acuerdo a lo que el selector quiera consultar.

| | |
|--------------------|---|
| S Situación | Detalla el contexto. Dónde? Cuándo? |
| T Tarea | Describe el reto y las expectativas?Cuál era el problema? Qué se debía hacer? |
| A Acción | Explica específicamente tus acciones. Por qué lo hiciste? Cómo? Qué utilizaste? |
| R Resultado | Explica los resultados: éxito, ahorro, reconocimiento. Cuantifícalo. |
| MÉTODO STAR | |

Ilustración 1 - Preguntas de seguimiento del método STAR.

La tarea del selector consiste en identificar la conducta que realiza cada candidato. Para saber si su respuesta es o no un ejemplo completo de comportamiento. Tiene que estar alerta a diferentes señales como ser: Si dice “nosotros” en lugar de “yo”, si hace resúmenes en lugar de entrar al detalle, si hace descripciones abstractas entre otras. Si

se detecta alguna señal, el selector deberá utilizar las preguntas de seguimiento para volver a recuperar inmediatamente el discurso conductual.

Las entrevistas por competencias no sólo se aplican a entrevistas individuales sino que, también, pueden aplicarse a dinámicas grupales a través de simulaciones conductuales. El *Assessment Center* es una de estas simulaciones que puede combinar diferentes situaciones de evaluación como role-plays, tests, tareas grupales, etc.

En un *Assessment Center* se analizan las diversas facetas de la persona, con el objetivo de determinar sus posibilidades no sólo para un puesto concreto sino para su desarrollo dentro de la organización. En el mismo, los candidatos se enfrentan con una serie de tareas cuyos principales ingredientes están presentes en una situación normal de trabajo y tienen como objetivo la evaluación de características de tipo psicológico y profesional.

Los *Assessment Center* cuentan con 3 elementos básicos:

- Los participantes: Los candidatos. Se recomienda que la cantidad de participantes sea un grupo de entre 10 a 15 personas para que los observadores logren contemplar las conductas de todos los participantes.
- Los observadores: Serán los selectores y los responsables de sector de la búsqueda.
- Los ejercicios: Estarán apuntados hacia la tarea que deberá desarrollar en su puesto. Por ejemplo, si el puesto a cubrir es de índole comercial, el ejercicio se enfocará a de que manera la persona se desenvuelve en sus relaciones interpersonales, sus recursos para persuadir, etc. Las competencias se observan de forma práctica.

2.2. Desarrollo

La otra herramienta que describimos, para luego apoyarnos en el trabajo de investigación, es el desarrollo profesional. Lo definimos en base a la planeación de carrera; comprende los aspectos que una persona intenta enriquecer o mejorar con vista a lograr objetivos dentro del entorno donde se quiera desenvolver. Se puede dar mediante

el encausamiento de esfuerzos individuales o por el apoyo de la organización donde se encuentra trabajando, desde el punto de vista del profesional de Recursos Humanos.

Autores como Mondy y Noe (1997), Snell y Bohlander (2013), Ariza, Gutiérrez y Morales (2004) entre otros, definen el concepto de desarrollo. Proceso continuo en el cual la persona identifica una meta y busca los medios para alcanzarla. Este objetivo de carrera debe ser realista y coherente con las oportunidades que existen en su entorno y con las competencias que el individuo posee. El desarrollo profesional no debe confundirse con los planes de sucesión. Estos se refieren específicamente a “proceso de identificar, desarrollar y rastrear individuos clave para los puestos ejecutivos” (Snell y Bohlander, 2013)⁶.

Definimos esfuerzo individual como toda acción tendiente a conseguir lograr los objetivos planteados por la persona. Los ejemplos abarcan desde realizar un curso de idioma acelerado, hasta completar una carrera de grado, siempre que sean en pos de buscar lograr los objetivos profesionales propuestos previamente.

Para Lloyd y Leslie, la responsabilidad del desarrollo profesional corre por cuenta de cada persona. Es quien tiene verdadero conocimiento sobre sus aspiraciones dentro de la organización, este punto es clave para que el plan de desarrollo consiga sus propios objetivos. La organización deberá realizar acciones que faciliten y estimulen que los empleados crezcan en su área de acción y posibilite el desarrollo de sus competencias para el mejorar en favor de sus procesos organizacionales. La organización debe crear opciones de carrera, asesorando a los colaboradores sobre los caminos que pueden tomar, como así también brindar información actualizada sobre los nuevos puestos a cubrir (Lloyd y Leslie, 2010)⁷.

Existen diferentes líneas de desarrollo, nos referimos a las formas en que un individuo puede crecer dentro de un entorno determinado. Autores como Mondy y Noe identifican 4 líneas de desarrollo (1997):

⁶ RAMÍREZ LÓPEZ & SÁNCHEZ MARÍN. (2014). *Los planes de carrera como estrategia para lograr "Inplacement" en la organización*. Lupa Empresarial, Edición 15, 15/04/2016

⁷ Ídem 6

1. Línea tradicional de desarrollo: la persona avanza verticalmente dentro de la organización.
2. Línea de desarrollo en red: trata sobre combinar un crecimiento vertical con oportunidades horizontales. Esto quiere decir, ascender pero con la posibilidad de desplazarse hacia otras unidades dentro del mismo sistema.
3. Línea lateral: si bien no significa un crecimiento vertical, el individuo se nutre de la posibilidad de conocer y aprender de otras posiciones orientadas a distintas tareas y procesos (Mondy y Noe, 1997)⁸.

Desde el punto de vista de la organización, dentro de un proceso global de desarrollo, se pueden distinguir 4 fases:

En primer lugar, la planificación de las necesidades de RRHH dará lugar a un análisis y diagnóstico de necesidades de personal, en especial para aquellos puestos y competencias críticas que van a resultar claves en la estrategia de la organización en los próximos años.

Definidas las necesidades de la organización, el siguiente paso será conocer cuál es el potencial que poseen los colaboradores. Deberá emplear diferentes técnicas encaminadas a detectar y clasificar dicho talento.

Luego, el siguiente paso será aplicar el diseño de la estrategia general pero de forma individual para llegar a cada una de las personas, detectando las necesidades o carencias que se puedan plantear y aportando los medios necesarios para abordar las oportunidades.

Finalmente, el proceso deberá cumplimentar con un seguimiento y evaluación del individuo para poder determinar los resultados obtenidos de la implementación del plan.

2.3. Basketball

A fines del año 1891, en Springfield, Massachusetts, el profesor James Naismith inicia el primer partido de *Basketball*. Buscaba una solución para poder hacer ejercicio en un lugar cubierto, durante los crudos inviernos del norte de Estados Unidos. El deporte

⁸ Ídem 6 y 7

evolucionó tanto, y de manera tan rápida, que el propio Naismith admitió, luego del debut de la práctica en los juegos olímpicos, que “a veces, siento que prefiero no ver baloncesto”⁹ frente a un grupo de periodistas durante su estancia como profesor de la Universidad de Kansas.

El profesor Naismith, trabajaba en el momento de la creación del deporte, en la YMCA (Young Men's Christian Association). Esta asociación es la que lo va a contratar como encargado de actividades en espacios interiores. Debido a que el *Basketball* nació bajo esta asociación, podemos decir que su expansión a nivel global tuvo una velocidad asombrosa. A través de la YMCA, va traspasándose la enseñanza del deporte de país a país.

En el año 1912, sólo 21 años después de su creación, se realiza el primer partido en Argentina¹⁰. El lugar, obviamente, fue la sede de la YMCA en Buenos Aires. En el año '21 llega al país Federico Dickens desde Philadelphia, considerado por muchos el padre del deporte argentino. La idea con la que llega al país es profesionalizar el trabajo del entrenador o formador, para darle un marco de mayor proyección al deporte nacional. Sobre uno de los deportes que más va a realizar su trabajo es, precisamente, el *Basketball*. Trae al país bibliografía especializada, que es luego traducida por los mismos entrenadores.

El 30 de agosto del '29 se crea la Confederación Argentina de *Basketball* (CABB), y será el único país americano fundador de la FIBA (Federation Internationale de Basketball, la A quería decir Amateur, pero a partir del '89 dejó de serlo) en el año 1932. Esto lleva a Argentina a ser la primera sede de un campeonato mundial de *Basketball*, coronándose campeona en el estadio Luna Park, en el año 1952.

Uno de los puntos críticos de la evolución de la competencia nacional, se va a producir en Marzo de 1963. Desde la CABB y posteriormente del Estado, se crean instituciones para la formación de nuevos entrenadores. Luego de intentos fallidos por parte de la CABB, el 30 de agosto, José María Guido firma el decreto 7250/63 creando el

⁹ Entrevista radiofónica con la cadena WOR-AM del año 1939, donada a la Librería del Congreso de los EEUU. Único registro de la voz de James Naismith.

¹⁰ Este fue el primer partido oficial del cual se tiene registro. El primer partido de *Basketball* se juega en el puerto de la ciudad de Bahía Blanca. Por este hecho y la importante camada de jugadores que salieron de su ciudad, se la denomina la capital del *Basketball* argentino.

Instituto Nacional del Deporte. El art. 2 de este decreto fija los objetivos de la institución entre los que se encuentran:

“Atender a la formación y actualización de los técnicos deportivos, organizar jornadas de perfeccionamiento, colaborar con los organismos dirigentes, promover la investigación científica, recopilar elementos que sirvieran a la difusión deportiva y promover la formación de jueces, dirigentes y managers”¹¹

Brinda un marco teórico a la profesión de entrenador. Un organismo habilitaba a los profesionales que podían ejercer como técnico deportivo. A través de formarlos en la técnica de dirigir un grupo en búsqueda de un objetivo común, de poder formarlos como jugadores, aumentaban el valor agregado de su trabajo. Se forma ATEBA, la asociación de técnicos en *Basketball* Argentina. Ya en sus inicios, logró enviar becados a la Universidad de Kentucky, Missouri, para que puedan observar cómo se trabajaba con los jugadores juveniles.

Luego de varias reuniones entre los distintos clubes y resoluciones de conflictos, la primera liga nacional de clubes se pone en marcha, en el año 1985. Los equipos son integrados por profesionales, jugadores que viven de practicar el deporte.

2.4. Basketball Juvenil

Al darle un marco profesional al deporte, es cuando se busca cada vez más lograr una mayor competitividad. En cada aspecto que se podía establecer una pequeña ventaja sobre el competidor, es lo que otorgará la diferencia entre ganar y perder. Una de estas cualidades que deberían tener los clubes es la de seleccionar y desarrollar a los mejores juveniles del país, para tener así mayor competitividad¹². Cada vez tomaba mayor ponderancia la búsqueda de talento joven, que pueda integrar a futuro equipos profesionales.

Aún no se tenía una competencia juvenil tan reglamentada como la que existe hoy en día. En esa época era mucho más difícil obtener información. Los entrenadores

¹¹ Grippo & Gutiérrez. (2006). *El Entrenador Argentino de Básquetbol*. Buenos Aires: Asociación de clubes de Básquetbol.

¹² Cullinan, Gustavo, 2011, Historia del Deporte (clase), Instituto Superior de Deportes.

recurrían a agencias que les recortaban y enviaban todos los artículos que salieran en el país con la palabra *Basketball* en el cuerpo, de la noticia. De esta manera se enteraban dónde estaban los futuros prospectos para observar de qué manera jugaban y poder seleccionarlos.

Tomando a los clubes como base para el crecimiento del jugador, los mejores empiezan a tener roce con la competencia a nivel profesional, a una edad más temprana, y con una evolución planificada en base teórica sobre el crecimiento de un atleta.

Con una liga en crecimiento basada en procesos profesionales y un colectivo de entrenadores formados y capacitados sobre bases teóricas académicas, la práctica a nivel nacional crece, siendo al momento considerada como una de las mejores ligas del mundo.

Debemos tomar en consideración los recaudos que toma la organización de la Liga Nacional de *Basketball*, a través de la Asociación de Clubes de *Basketball*, sobre la importancia del trabajo con los juveniles en cada club. En el reglamento realizado para la presente temporada, la AdC establece, en su art. 10 inc. h:

“Participar, en forma inexcusable, en los torneos organizados por su Federación y/o asociación de origen en todas las categorías de divisiones menores. La falta de cumplimiento de cualquiera de estos requisitos impedirá la adquisición de la condición de asociado.”¹³

Propone que ningún club podrá participar del torneo profesional si no presenta, de manera completa, todas las categorías menores. Federación o Asociación de origen se entiende por el ámbito en el cual están comprendidos los clubes, en nuestro caso será la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la Federación que comprende es la de FeBAMBA (Federación de Basquetbol Área Metropolitana de Buenos Aires).

Prosigue con esta tendencia en el Título III sobre las listas de buena fe y la composición de las delegaciones. En su art. 4 establece para la categoría A:

“Para la Temporada 2015.2016, los planteles de jugadores de equipos de Categoría “A” deberán estar integrados de la siguiente manera: Jugadores Mayores (1991, 1990, 1989, etc.): Diez (10), de los cuales tres (3) optativamente podrán ser extranjeros y dos

¹³ Reglamento Temporada 2015/2016 Liga Nacional de Basquetbol Asociación de Clubes

(2) deben ser Sub 23 (1992 a 1995)*. Jugadores Menores (1996, 1997, 1998, etc.): Ocho (8)¹⁴

De un total de 18 jugadores que pueden integrar un plantel, prácticamente la mitad, debe estar integrada por jugadores en nivel de formativas. Esa mitad del plantel debe ser seleccionada a partir de las divisiones formativas que posee el club.

En el estudio realizado por Daniel Ferguson sobre los jugadores de *Basketball* universitario estadounidense demuestra que solo el 1,2% del total de jugadores juveniles logra llegar a ser seleccionado por un equipo de la NBA. Estos datos son del 2009 sobre un total de 750 equipos de la NCAA (Asociación de Atletas Universitarios Nacional) con un total de 12.000 jugadores (Ferguson, 2012)¹⁵.

Esta investigación nos puede llegar a orientar con las posibilidades que nos encontremos en nuestra Liga Nacional. Lo consideramos un buen punto de partida, para saber que, a pesar de ser ligas muy diferentes, las probabilidades de convertirse en un deportista de élite son muy pocas.

En este contexto es en el cual describimos como se selecciona a los mejores jugadores juveniles para lograr que practiquen a un nivel profesional. Esta selección la trabajan los clubes, a partir de sus divisiones formativas, seleccionarán sus mejores prospectos para que puedan demostrar su talento en el primer equipo.

¹⁴ Idem 6

¹⁵ Ferguson D. (2012). An Exploration of the Selection Processes of North American Male Basketball Players into European Professional Leagues. University of Alberta. Alberta, Canadá,

3. Capítulo 3: Recolección de datos

En este capítulo exhibimos los resultados de la investigación realizada en clubes de basketball de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires participantes de la Liga Nacional.

A continuación enumeramos de qué manera nuestros objetivos fueron abarcados, para lograr obtener la información buscada.

| N° | OBJETIVOS | Se responderán con: |
|-----------|--|--|
| Principal | Describir el proceso de selección que realizan los clubes participantes de la Liga Nacional de <i>Basketball</i> en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, de los jugadores de sus inferiores para llegar al primer equipo. | <u>Entrevista a los entrenadores:</u> - Preguntas 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10. <u>Entrevista al dirigente</u> |
| 1 | Conocer las políticas que tienen estos clubes en cuanto a sus divisiones formativas. | <u>Entrevista a los entrenadores:</u> - Preguntas 1, 2, 3 y 8. <u>Entrevista al dirigente</u> |
| 2 | Identificar las prácticas que se llevan a cabo para trabajar con la motivación y el desarrollo de los jugadores. | <u>Entrevista a los entrenadores:</u> - Preguntas 9 y 11. |
| 3 | Conocer las expectativas de los jugadores sobre este proceso. | <u>Encuesta a los jugadores juveniles:</u> - Perfil de jugadores. |
| 4 | Describir la competencia interna entre los prospectos de inferiores. | <u>Entrevista a los entrenadores:</u> - Pregunta 12. <u>Encuesta a los jugadores juveniles:</u> - Perfil de jugadores |
| 5 | Identificar las competencias predominantes a la hora de elegir talento. | <u>Entrevista a los entrenadores:</u> - Preguntas 4, 5, 6, 13 y 14. |
| 6 | Describir en que porcentaje el equipo de primera es integrado por jugadores formados en el club. | <u>Entrevista a los entrenadores:</u> - Preguntas 15 y 16. |

3.1. Entrevista a los entrenadores:

Realizamos entrevistas semi-estructuradas a los entrenadores de las divisiones formativas de cada club. Los tres técnicos a los cuales nos referimos son:

- Santiago Petersen
 - Es entrenador nacional y profesor de Educación Física.
 - Desde hace 3 años es el Entrenador de inferiores de Obras Sanitarias.
 - Es asistente del equipo de Liga Nacional.
- Roberto Pavlotszky
 - Es entrenador nacional.
 - Desde hace 2 años es el Entrenador de inferiores de Ferro.
 - Es el primer asistente del equipo de Liga Nacional.
- Ronaldo Córdoba
 - Es entrenador nacional y profesor de Educación Física.
 - Desde hace más de 20 años trabaja en Boca.
 - Actualmente fue designado para dirigir el equipo de primera.

A continuación mostramos un resumen de lo que consideramos más importante para nuestro análisis, exhibiendo la misma pregunta y las tres distintas respuestas. Las respuestas de los clubes mantienen el patrón de la primera línea. De izquierda a derecha, en primer lugar figura la respuesta de Obras Sanitarias, en segundo la del club Ferrocarril Oeste y en último lugar, el club Boca Juniors.

| Pregunta N° 1: ¿Cuántos días a la semana entrenan los juveniles? | | |
|--|---|---|
| OBRAS SANITARIAS | FERRO | BOCA |
| Entrenan 2 horas todos los días, y además de lunes a miércoles preparación física. | Entrenan todos los días 1:30 hs. Después los jueves o viernes que hay partidos de 1° amateur, que juegan los chicos, ese día por ahí no entrenamos para no darle tanta carga. | Entrenan todos los días de la semana. A veces llegamos a entrenar hasta 5 hs. |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Pregunta N°2 - A la hora de seleccionar los jugadores que participaran del partido de inferiores. ¿Qué es lo que más se tiene en cuenta para elegirlos?</p> | | |
| <p>Nosotros nos fijamos en lo que hacemos en la semana, hacemos hincapié en eso. Tenemos muy buenos jugadores pero estamos tratando de formar buenos equipos. Lo que intentamos es ser lo más competitivos posible pero hay mucha diferencia con los demás equipos salvo Boca entonces cuesta que los chicos mantengan la intensidad.</p> | <p>Para el partido está el equipo en sí, se trabaja en la semana. De la cual dos días o hasta un solo día pensamos en el partido del sábado. Después lo demás es todo fundamento, técnica individual del jugador. En el partido pensamos poco.</p> | <p>Actualmente los chicos juegan en varias competencias y tratamos de irlos rotando para que todos mantengas la misma competitividad y al mismo tiempo manejar los tiempos de descanso. El trabajo que realizamos es a futuro, no importa tanto el resultado del partido.</p> |
| <p>Pregunta N°3 - ¿Cómo te manejas en situaciones de falta de compromiso de los jugadores?</p> | | |
| <p>Hay casos de chicos que tienen mucho talento y también el deseo de llegar pero capaz que esto no va de la mano con el trabajo. Creo que la diferencia la marcan ellos. Yo acá estoy para ayudarlos, la organización le brinda kinesiólogos, nutricionista, preparador físico, psicólogo, tienen tiempo de entrenamiento pero después hay una parte que es de ellos, el tema de la actitud, la entrega.</p> | <p>En Capital ves muchos chicos que hacen 40 puntos y no pasan de juveniles. Pasa que hay muchas variables como ser dónde estás, dónde te entrenás, dónde jugás, que disponibilidad de horarios tenés. Y después las posibilidades, acá juegan 12, no podés tener 75 chicos en las divisiones inferiores. Depende también de la familia que cuando vos no podés tomar decisiones estén lucidos para llevarte a un buen lugar. Después en tu club podés crecer, podés tomar tus decisiones, podés mejorar. Pero hay un montón de chicos con mala actitud, que vienen sin compromiso al entrenamiento que puede deberse a cualquiera de estas variables.</p> | <p>El compromiso que trabajamos es con los chicos que no se logran adaptar, los que vienen del interior. Pero por el lado de la motivación para entrenar, va a depender de cada uno y se la vamos a exigir día a día. Aquel que no logre adecuarse a las expectativas que tiene el club sobre él, termina quedando rezagado.</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Pregunta N°4 - ¿Realizan reclutamiento de jugadores para inferiores? ¿Que buscan en ese jugador?</p> | | |
| <p>No solo se mira la parte basketbolística, se lo mira también en la parte humana, miramos tema de conducta, como se relaciona, el tema del colegio es fundamental.. Es importante desarrollar tanto el talento como la persona. El club busca eso, es fundamental. Lo que se busca es proyección, proyección es una combinación de talento y contextura física y además lo que se ve es que el chico tiene que ser superior a los que ya están en el club. De todas formas, el club también trabaja para desarrollar chicos de su propia cantera, de la propia institución.</p> | <p>Lo que buscamos primero, ver que tenemos en el club para ver que es lo que vamos a buscar. Generalmente en los clubes hay poca altura, entonces siempre se busca algún pivot o algún chico con proyección de buena talla y después que es lo que no hay. Ejemplo si no tenemos base buscamos un base o un alero. Depende de inferiores y depende también del equipo de liga. Después obviamente esta lo humano que es clave. No podemos traer a nadie que en una primera reunión te insulte o que sepamos que tiene mala actitud.</p> | <p>Soy un apasionado de la búsqueda de talento. Considero que cada deporte tiene un prototipo de jugador talentoso. En el basket es la mezcla de contextura física con capacidad técnica individual y colectiva. Esto es lo que busca el club cuando selecciona jugadores a desarrollar.</p> |
| <p>Pregunta 5 - ¿Le practican un seguimiento antes de integrarlo al equipo?</p> | | |
| <p>Si se le hace un seguimiento al chico, se los invita al club para que venga a conocerlo, han venido en varias oportunidades antes de traerlos. Capaz que en un año no se hace por una causa X, se lo sigue y al otro año se lo convoca.</p> | <p>No. En realidad, voy a ver entrenamiento de selección de los chiquitos o el profe que trabaja con la selección. Hay chicos que son de por acá los fuimos a buscar, es más fácil porque el chico va y viene, en cambio a un chico reclutado del interior tenés que darle la comida, la casa varias cosas, tenés que hacerle un seguimiento una vez incorporado. Eso también depende de la organización que tenga Ferro.</p> | <p>Generalmente le hacemos un seguimiento de un año antes de incorporarlo al equipo, salvo excepciones en donde necesitamos la rapidez para incorporarlo antes que el resto. Pero esto pasa en pocas situaciones. Lo bueno es que el chico ya sabe lo que es Boca, se hace más fácil que logre captar la idea que tenemos.</p> |
| <p>Pregunta 6 - ¿Se realizan estudios para pronosticar la contextura física que tendrá el jugador?</p> | | |
| <p>Sí, se hacen estudios y el club los hace. Te miden la mano izquierda para ver la proyección y también la nutricionista le hace un control. Le toma las medidas, se fija como está si bajo en grasa y creció en musculo. Lleva un control de cómo va a evolucionando o involucionando el chico. Cada uno o dos meses van al control.</p> | <p>No, no se realizan estudios. Es saber que proyección puede llegar a tener el chico.</p> | <p>Sí se realizan estudios, el club tiene varios profesionales que llevan el control de cómo va evolucionando el físico de cada uno de los juveniles.</p> |

| | | |
|---|--|---|
| <p>Pregunta 7 - ¿Que tan relacionada esta la forma/estilo de juego del equipo de 1° con el de juveniles? ¿Usan mismas jugadas, estilo de juego, etc? ¿Lo pide el club o es línea del entrenador del primer equipo?</p> | | |
| <p>Lo que se trata de hacer es hablar el mismo idioma. Cada dos meses, nos reunimos los entrenadores para ver como se está trabajando, ver en que están haciendo hincapié. Tratamos de seguir la misma línea, no ponemos el resultado como prioridad, de hecho hemos perdido partidos contra equipos más de nivel más bajos. Nosotros no nos fijamos en si ganamos un partido o no, nosotros apuntamos a un desarrollo. En este momento la línea la da el entrenador de primera, y a mí me parece que la debería dar el club. El club muchas veces no es coherente al realizar una inversión tan grande en inferiores debería tener un entrenador que las mire más.</p> | <p>Ahora está muy alineado lo que hace la 1° con las inferiores. Cuando llegue acá me decían que estaba bastante separado. Estoy tratando de que no, y tratar de poder juntarnos, con el entrenador tengo más dialogo y estamos laburando juntos. Los chicos tienen entrenamiento con la liga, después está la liga de desarrollo, el torneo local todo eso hace que jueguen y tengan competencia, pero hay que entrenarlos individualmente. Esto es en todos lados, si no entrenas no progresas. Entonces, primero trabajas todo lo individual, de reacción, de físico y después viene lo grupal.</p> | <p>Seguimos la misma línea para que cualquier chico este preparado para dar el salto al equipo de 1° cuando sea necesario. La línea y la idea es bajada del club y parte de su identidad.</p> |
| <p>Pregunta 8 - ¿Cuál es la idea del club en cuanto a las inferiores? ¿Qué es lo que te pide a vos?</p> | | |
| <p>El objetivo nuestro es mejorar y tratar de que los chicos formen parte del equipo profesional. Muchos ya están entrenando con el equipo profesional y viajan con el equipo. La meta es esa, desarrollar y seguir formando jugadores.</p> | <p>El club tiene la idea de a futuro reclutar a chicos con más años de proyección. La idea es que tengan 3 ó 4 años de desarrollo antes de llegar a la primera. Y obviamente va depender del trabajo de los entrenadores, no es solo el chico. Digamos si el chico no progresa los entrenadores no crecen tampoco.</p> | <p>El club mira mucho sus divisiones inferiores a la hora de pensar en el equipo profesional. Nuestro objetivo es mantener a los chicos en un ambiente competitivo y de alto rendimiento para que estén preparados en el caso que les toque jugar. Es la impronta que quiere tener la institución frente a otros.</p> |

| Pregunta 9 - ¿Planifican el desarrollo de los jugadores? | | |
|--|--|---|
| <p>De cada uno tenemos una ficha para realizar un seguimiento. Acá los chicos también tienen un psicólogo deportivo. Las ganas, la impronta y el deseo no te la dan las vitaminas las tenés que tener vos. Nosotros entrenamos todos los días a las 15:30 hs, pero a las 15 ya estamos en la cancha. De 15 a 15:30 hs, ellos tienen una planilla de 100 tiros. A esta altura hay algunos que ya tienen 1900 tiros y otros tienen 400 tiros. Hay momentos en los que podemos exigir y hay otros en donde uno tiene que actuar por convencimiento propio. Ellos llevan la planilla y todo esto después se vuelca a una computadora. Nos sirve a nosotros para llevar un control y además para tener herramientas para cualquier ocasión. Para darle feedback a los chicos, para decidir quién juega más y quien no, para indicarles que deben trabajar más o no. Todos los cambios dependen del jugador. Nosotros podemos abrir distintas puertas después depende de cada uno si quiere entrar o no quiere entrar.</p> | <p>Actualmente no, estamos iniciando eso, la idea es esa. La idea es que yo deje de entrenar con los juveniles y traer 10 jugadores, juveniles y cadetes reclutados y empezar a proyectar la parte física, deportiva, el estudio, la comida, las dietas, psicología un montón de cosas. Todo esto, estamos empezando a organizarlo. También depende del Club, tiene que haber un apoyo atrás. Recién ahora el club está empezando a querer hacer esto, que es lo que hace la mayoría. El club tiene que estar atrás de esto, porque es del club, el chico no viene a entrenar con Roberto (él) viene a entrenar por Ferro. Yo tengo que tratar de hacer lo mejor. El club tiene que empezar a tener esa organización propia porque es Ferro no es más Cortijo (jugador muy importante para la historia del club), entonces tiene que empezar a darle importancia a esto y saber que no va a ser nunca más lo que fue antes y hay que trabajar.</p> | <p>El club proyecta a través de los juveniles que elige para integrar su cantera. La inversión realizada es muy grande por lo cual se espera mucho de los chicos. Son ellos los encargados de forjar su propio futuro. Si se planifica desarrollo de cada uno, llevamos un control del progreso que viene mostrando el jugador, no solo de los entrenamientos si no también de los partidos a los que le damos mucha ponderancia. Además hay anotaciones de los psicólogos, del nutricionista, todos los datos necesarios para una correcta evaluación.</p> |
| Pregunta 10 - ¿Se realizan evaluaciones de desempeño de cada jugador? ¿Cada cuanto tiempo? | | |
| <p>Nosotros generalmente tenemos reuniones a principio de año con cada jugador. Para ver cómo están ellos, que vemos nosotros de ellos, que es lo bueno y lo malo, es en base a una descripción de ellos. Le marcamos las cosas a mejorar y luego a los 3 o 4 meses nos volvemos a juntar para ver si viene mejorando en algo, en algunos casos vamos viendo de cambiarlos el lugar donde juegan.</p> | <p>Por el momento, no lo realizamos. La idea es apuntar a eso que va de la mano con lo de planificar el desarrollo. Pero insisto es fundamental que el club este atrás de eso. Después en la diaria de los entrenamientos, si le vas marcando cosas a mejorar a los chicos.</p> | <p>La evaluación es continua, nos gusta enfocarnos en que traslade los conceptos que vio en la semana a lo que es el partido. Como se muestre en la competencia de su categoría es lo que lo va a proyectar a futuro.</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>Pregunta 11 - ¿Cuál consideras que es la mejor manera de motivar al equipo? ¿Motivas a todos de la misma manera o revisas cada caso en particular?</p> | | |
| <p>Lo hacemos de manera grupal. Hacemos reuniones grupales y si tenemos casos particulares lo hablamos individualmente con cada uno. Y después estamos todo el tiempo con la motivación pero la motivación la tienen que tener ellos, el deseo es de ellos. Si tu deseo es jugar al basket a nivel profesional entonces no tomes todas las tareas como simples hace todas a la máxima intensidad.</p> <p>Los chicos ven hoy todo el tiempo basket, el más alto nivel es cada vez más simple. Trabajamos mucho sobre estos puntos. Lo vamos hablando con el jugador directamente.</p> | <p>Hay una situación de motivación que es clave en el proceso. Cuando los chicos ven que pueden llegar a ser citados con la 1ª; van y entrenan. Obviamente hay que ver que el chico se puede proyectar. Tiene que entrenar, tiene que mejorar y así, hay que ir de a poquito ir sumando cada vez más chicos. Hay que arriesgar también en algún momento e ir eligiendo para que entrenen y después quizá que el chico no llegue.</p> | <p>La motivación más importante para ellos es la posibilidad de convertirse en profesionales. Tenemos un chico aca que desde los 8 años esta en el club y actualmente esta jugando con el primer equipo. Es el caso más fuerte que tienen los chicos para inspirarse y ver que ellos pueden también llegar con trabajo y sacrificio.</p> |
| <p>Pregunta 12 - ¿Consideras que hay mucha competencia interna dentro del equipo? ¿Cómo manejas estas situaciones de competencia interna?</p> | | |
| <p>Sí se dan situaciones y es lógico que se produzcan porque ellos esta acá por un deseo. Muchas veces ellos compiten por lo mismo, y pasa que uno ve que al otro le dan más posibilidades o a uno le dan y a mí no, los chicos se bajonean. En estos casos lo hablo puntualmente.</p> <p>Pero competencia interna hay como en todos los lados. En este equipo la competencia es normal, los chicos se llevan muy bien pero hay competitividad. También nosotros lo proponemos diciéndole ustedes vienen a competir acá. Obviamente de manera sana pero es una competencia. Acá capaz que hay 3 por posición, juega el que este mejor. Los chicos tienen suerte de hacer lo que les gusta y si tienen suerte también van a ganar plata con esto y poder vivir de lo que le gusta. Pero también tiene un costo que es el esfuerzo.</p> | <p>No, no hay. Tiene que haber una competencia sana y como todavía no hay tantos reclutados, nada más están los de la categoría. A mí en juveniles o en cualquier categoría me gusta más armar grupos, no decir vengan y mátese haber quien juega, no me parece lógico. La realidad es que siempre hay uno que sobresale y hay otro que se rompe el alma y llega también.</p> <p>Pero no acá no hay problemas, no hubo. Quizás con más gente y con menos espacios hay puede llegar a haber, pero no creo.</p> | <p>Si hay mucha competencia entre los chicos pero es normal. Todos tienen el anhelo jugar y el día de mañana llegar a ser profesionales. Hay muchos jugadores por puesto, entonces tienen que competir demostrar quién está para jugar. Obviamente siempre hablamos de una competencia meramente deportiva, los chicos son muy compañeros y se llevan bien. Por suerte, no hemos tenido situaciones de conflicto con respecto a este tema.</p> |

| | | |
|--|---|---|
| <p>Pregunta 13 - ¿Qué actitudes y/o aptitudes consideras debe tener cualquier jugador que quiera jugar en primera? ¿Importa el aspecto físico?</p> | | |
| <p>Proyección, talento y compromiso. Sí, lo físico hace años que es una parte fundamental. Creo que muchas veces las carencias técnicas que un jugador pueda tener lo puede suplir con lo físico. Si tienes buen físico y además juegas bien, haces todo más rápido, todo más fuerte, todo mejor. Así que hace años que la parte física tomo una preponderancia fundamental.</p> | <p>La proyección que puede llegar a tener el chico. Obviamente va depender del trabajo de los entrenadores, no es sólo el chico. El aspecto físico es importante. Ejemplo el año pasado iba a venir un chico de Córdoba y era un chico petisito no le vimos tanta proyección entonces no nos quedamos con él.</p> | <p>Ningún chico que conozca llego sin trabajo y compromiso. No existen esos casos que se ven en las películas. Obviamente tiene que cumplir con el prototipo del jugador profesional de basket, altura y talento, pero no sólo se puede quedar con eso.</p> |
| <p>Pregunta 14 - ¿Qué factor/competencia tenían en común los jugadores que lograron llegar a primera?</p> | | |
| <p>La proyección, en algunos casos era el talento y el compromiso. En otros la contextura física media 2,07 mts (menciona caso particular).</p> | <p>Proyección. Esto es talento combinado con lo físico.</p> | <p>Lo que les mencione antes. Contextura física combinado con talento y siempre el trabajo es primordial</p> |
| <p>Pregunta 15 - ¿Cuántos chicos que entrenaste en juveniles llegaron a jugar en algún equipo de primera en los últimos 3 años?</p> | | |
| <p>8 jugadores seguro están en 1°.</p> | <p>Hay uno de los chicos, de los que vieron hoy, que viene entrenando. Anteriormente ninguno.</p> | <p>Más de 5 seguro.</p> |
| <p>Pregunta 16 - Actualmente ¿Cuántos jugadores seleccionados de las inferiores integran el equipo de 1°?</p> | | |
| <p>Ahora hay dos que son hijos. Después hay rotaciones y otros chicos han jugado en algún momento. También hay otro chico que este año se fue a jugar el TNA y otro está en Platense. Son chicos de divisiones formativas en el club que este año no tenían lugar en el equipo de 1° y el club los cede a préstamo para que sigan desarrollándose.</p> | <p>Solo este chico que está entrenando con 1°. En mi proceso todavía no se fue ninguno a otro club.</p> | <p>Hoy son 3 los chicos de inferiores que integran el equipo de primera división con minutos de juego mostrando protagonismo que fueron formados en las inferiores del club.</p> |

3.2. Entrevista al dirigente:

Tuvimos la oportunidad de entrevistar a Diego Ricci, dirigente de las divisiones formativas del club Obras Sanitarias. Lleva en el cargo más de 8 años y previamente se desempeñó como jugador profesional del club. A continuación transcribimos los que consideramos más importante de la entrevista en función de nuestro análisis.

1. ¿Cómo se trabajan con las divisiones inferiores en el club?

Diego: En este momento se encuentran divididas en dos tiras, la tira "A" y la tira "B". La tira "A" compite en la zona Top 20 de la federación de Capital Federal, y la tira "B" en una zona más abajo. Cada tira tiene todas las categorías formativas completas. Lo que intentamos hacer es darle rodaje a las dos, para ampliar la cantidad de chicos que puedan llegar a la primera profesional del club. La prioridad del club, es que haya chicos que lleguen a jugar en la primera.

Las dos tiras las usamos para poder darles minutos en los partidos a todos los chicos. Lo que nos dice la federación es que, un chico anotado como juvenil A no puede jugar más de 3 partidos en la categoría B del club, pero un chico anotado como B, lo puede hacer indefinidamente en la categoría A. Por eso, necesitamos que las categorías hagan un trabajo en conjunto, y le den el espacio que necesitan a todos los jugadores. No las usamos como un premio o un castigo, sino para poder darle roce a mayor cantidad de chicos.

2. ¿Cuál es la inversión que realiza el club sobre las inferiores?

Diego: La inversión más grande que realiza el club es sobre sus reclutados. Con reclutados nos referimos a los chicos que selecciona el club desde el interior, para que se desarrollen en la institución. El club les ofrece la vivienda, el club cuenta con unos dormitorios dentro del club, asisten al colegio de la institución. Esto le da un plus muy importante a la hora de darles tranquilidad a los padres, que sepan que los chicos no deben salir del club para ir al colegio. También se ofrece un paquete de cobertura médica a los chicos y un viático mensual. Además de todo aquello que integra el programa de juveniles, como un psicólogo, un médico, kinesiólogo y nutricionista.

Es una inversión muy grande que realiza el club, y son pocas las probabilidades que tienen los chicos de jugar en primera, pero estamos convencidos que es el camino para darle una mayor proyección al club dentro de la competencia.

También remarcamos que no solo pasa porque el chico llegue a jugar a primera, sino también formarlo como persona. Se insiste mucho sobre el tema del estudio y que evolucionen como personas fuera de la competencia.

3. ¿El club se pone objetivos con su programa de inferiores?

Diego: Si, uno de los objetivos que nos planteamos como institución es poder brindarle soluciones a la primera. Se buscan los chicos para reclutar, en base a las necesidades que tenga el primer equipo hoy en día. Igualmente, venimos trabajando con chicos en distintas posiciones, a un plazo de desarrollo de 3 o 4 años. Esto produce un trabajo diferenciado, no solo adecuarnos a las necesidades a corto plazo del club, sino también proveer soluciones a largo plazo.

4. ¿Cuál es el beneficio que saca el club con este programa?

Diego: El club hace una inversión muy grande, que no se ve en el corto plazo. Solo podemos ver el resultado dentro de varios años. El resultado que tenemos, es la identidad que generan los chicos con el club, y es algo que al mismo tiempo buscamos. Esto nos lleva también a un ahorro de contrato, entre salir a buscar un jugador que pueda integrar el equipo, con uno que ya tenemos en el club. El ahorro es prácticamente del 60% del valor del contrato. Obviamente que es una diferencia entre la jerarquía de ambos jugadores, o el roce que ya han tenido en la competencia, pero también se intenta priorizar al jugador que esta dentro del club, para valorar el programa de inferiores. Si se quieren atraer a los mejores del país para que vengan a jugar al club, debemos mostrar que acá los chicos juegan.

5. ¿Desde las inferiores entonces intentar estar alineados con el primer equipo?

Diego: Si, nosotros siempre como inferiores vamos a estar alineados con el club. El problema más que nada es que nosotros planteamos objetivos a un largo plazo, y el mercado de la liga nacional se mueve muy rápido. Con lo cual, en un proceso de desarrollo nuestro, que puede llegar a ser de 4 años, nos han tocado 3 entrenadores distintos del equipo de primera. Algunos más, otros menos, pero depende la idea que tenga de jugar con juveniles o no. Terminan usando a estos chicos como sparring en los entrenamientos, no juegan en los partidos, y el programa pierde valor de atracción. Los chicos piden de irse a otro lado donde los tengan en cuenta para jugar, y la inversión que hace se cae también.

Es difícil encontrar un entrenador que tenga la espalda que hay que tener para sostener a los chicos en el tiempo, y darles el tiempo que necesitan para adaptarse a la competencia. Y también que ese entrenador quiera venir a trabajar al club, y se pongan de acuerdo en la negociación, son muchas cosas que hacen también al proceso de los juveniles.

6. ¿Participas del proceso de selección de estos chicos a reclutar?

Diego: Participamos desde el lado de negociar las condiciones para traerlo, y nos encargamos que cuando este, se sienta lo mejor posible. La selección está en manos del equipo de entrenadores de los juveniles, ellos son los encargados de ir a buscar a los chicos que crean correctos, realizar el seguimiento, hablar con otros entrenadores. Nosotros nos encargamos de hacerlo posible, del trabajo de ejecución, y mantenerlo en el tiempo para darle todo lo que necesita al chico. Los entrenadores tienen la libertad de elegir al jugador que quieran, aunque a veces se responde a ciertas necesidades del primer equipo, en la mayoría de los casos tienen libertad pensando en el futuro desarrollo del jugador.

3.3. Encuestas a los jugadores juveniles:

La última herramienta utilizada para recolectar datos fue una encuesta cerrada dirigida a los jugadores juveniles de los tres clubes analizados. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Pregunta 1: Edad

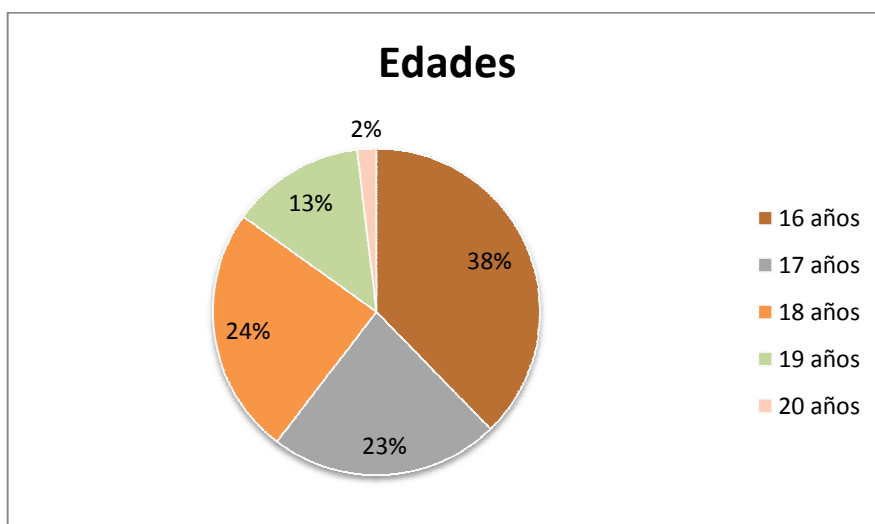


GRÁFICO 1 - Porcentaje de Edades de juveniles encuestados

Pregunta 2: Posiciones

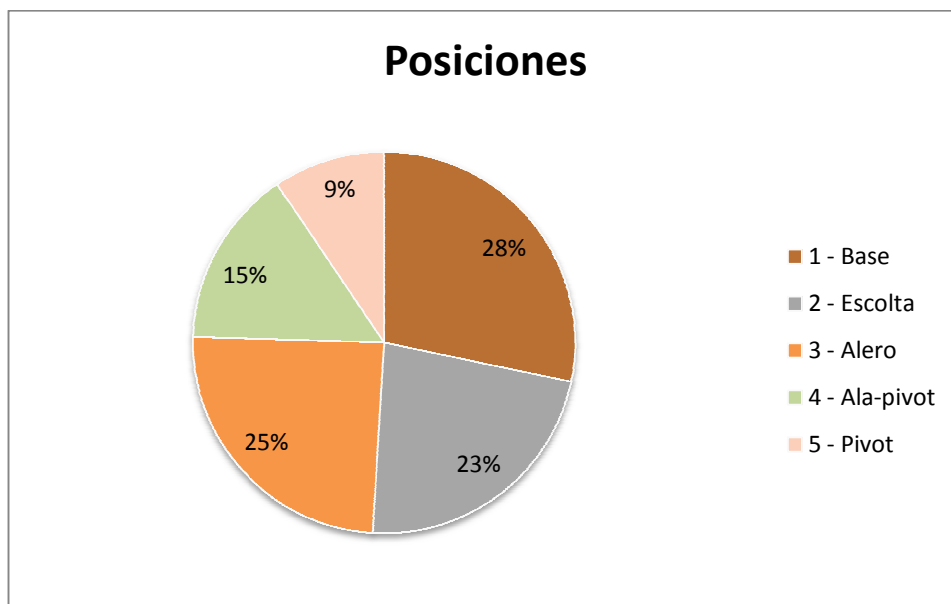


GRÁFICO 2 - Posiciones en las que juegas los juveniles

Pregunta 3: Cantidad de años jugando al *basketball*

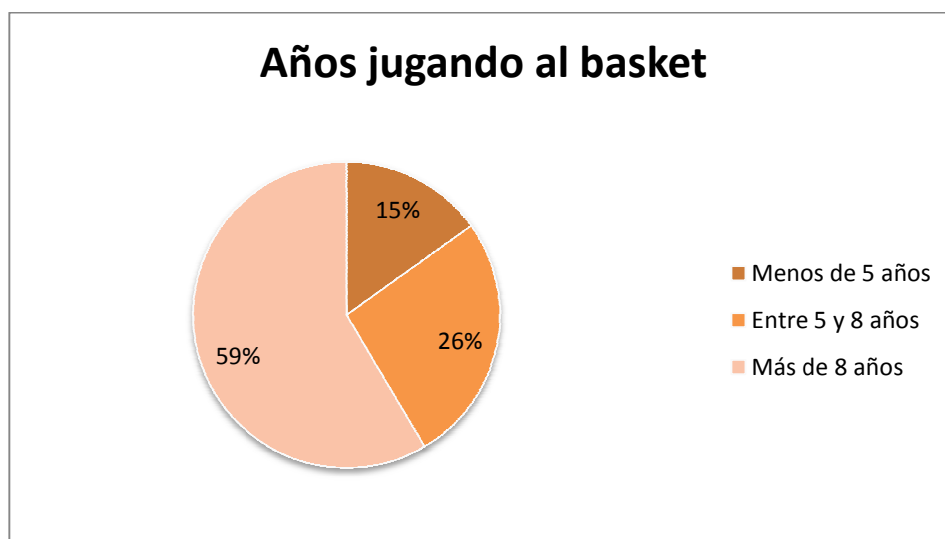


GRÁFICO 3 - Cantidad de años que juegan al basketball

Pregunta 4: Cantidad de años jugando al *basketball* en el club



GRÁFICO 4 - Cantidad de años jugando al basketball en el club

Pregunta 5: Prácticas con una categoría superior

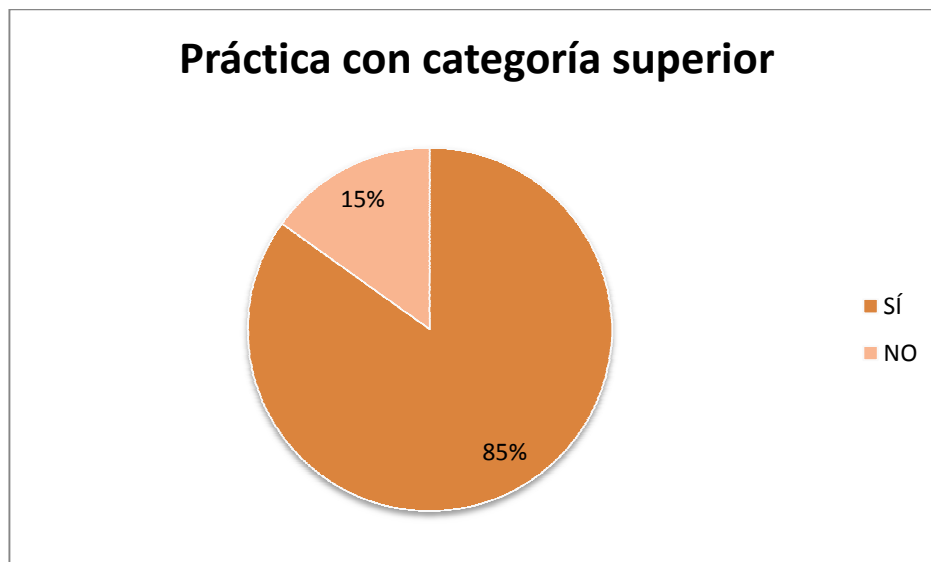


GRÁFICO 5 – Entrena con una categoría superior

Pregunta 6: ¿Qué factores considerarás más importantes para elegir el club?

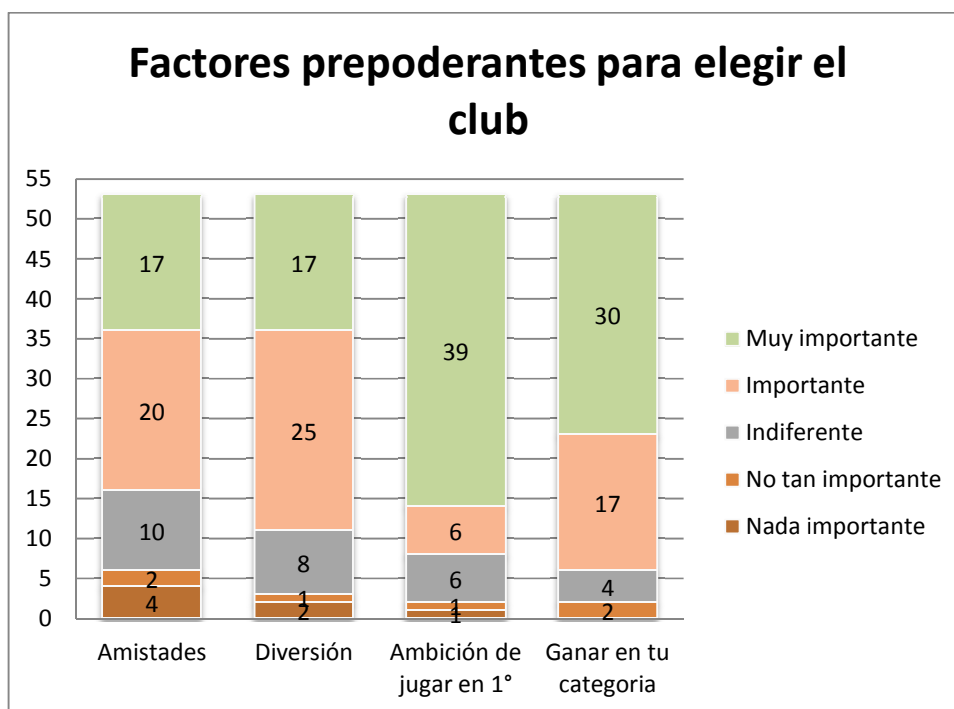


GRÁFICO 6 - Factores más preponderantes para elegir el club

Pregunta 7: ¿Considerarás que hay mucha competitividad deportiva dentro del equipo?

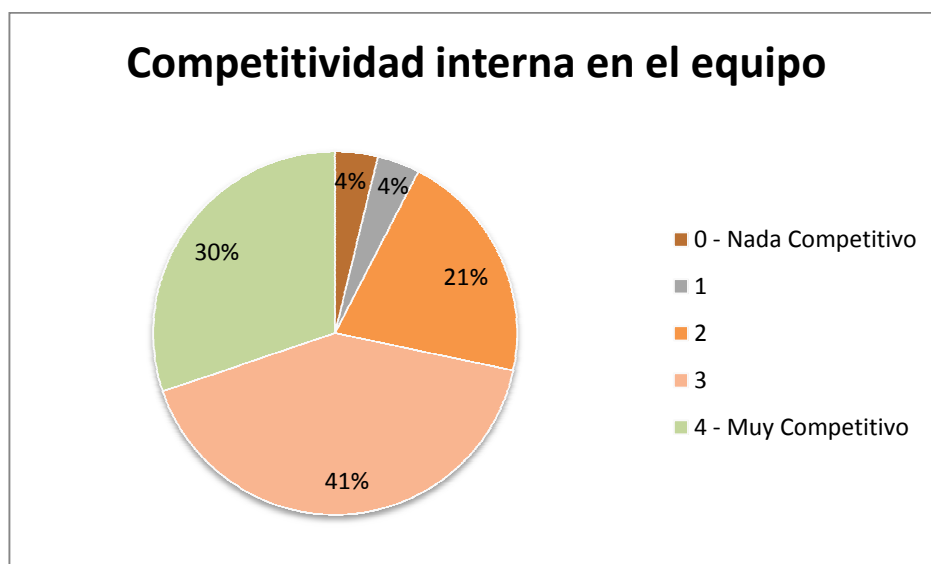


GRÁFICO 7 - Competitividad dentro del equipo

Pregunta 8: ¿Consideras que hay mucha competitividad deportiva dentro de tu puesto?

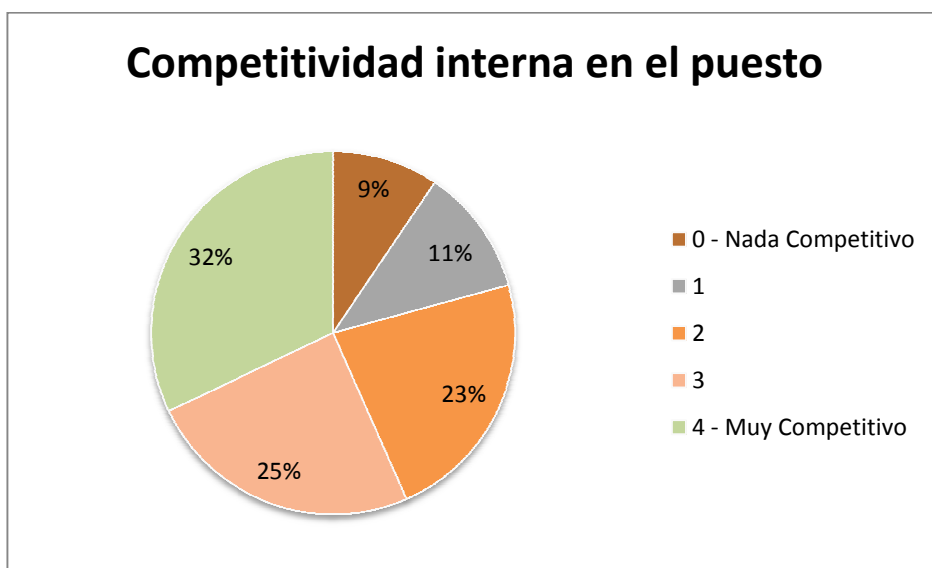


GRÁFICO 8 - Competitividad dentro del puesto

Pregunta 9: ¿Qué grado de compañerismo percibís dentro del equipo?

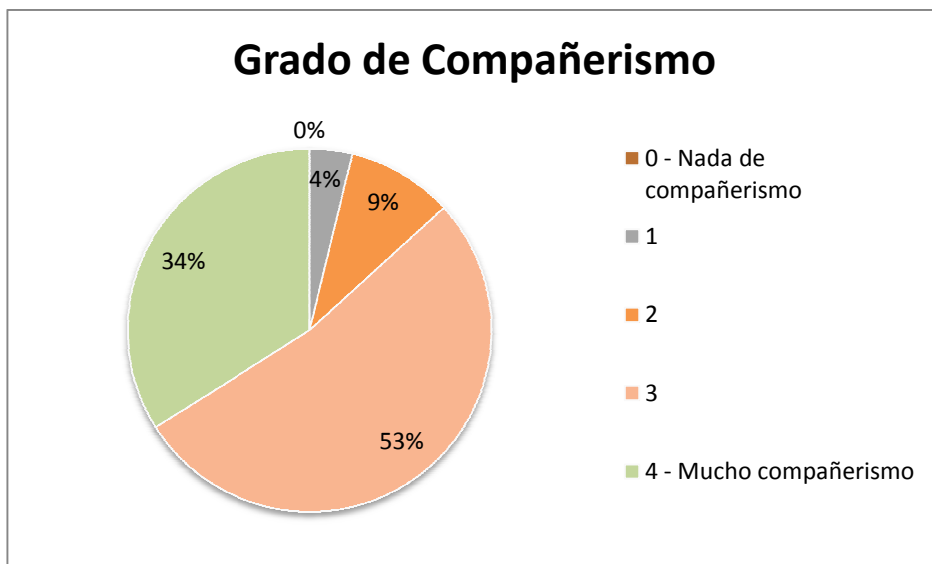


GRÁFICO 9 - Grado de Compañerismo dentro del club

Pregunta 10: ¿En qué grado te relacionas con tus compañeros fuera del ámbito del club?

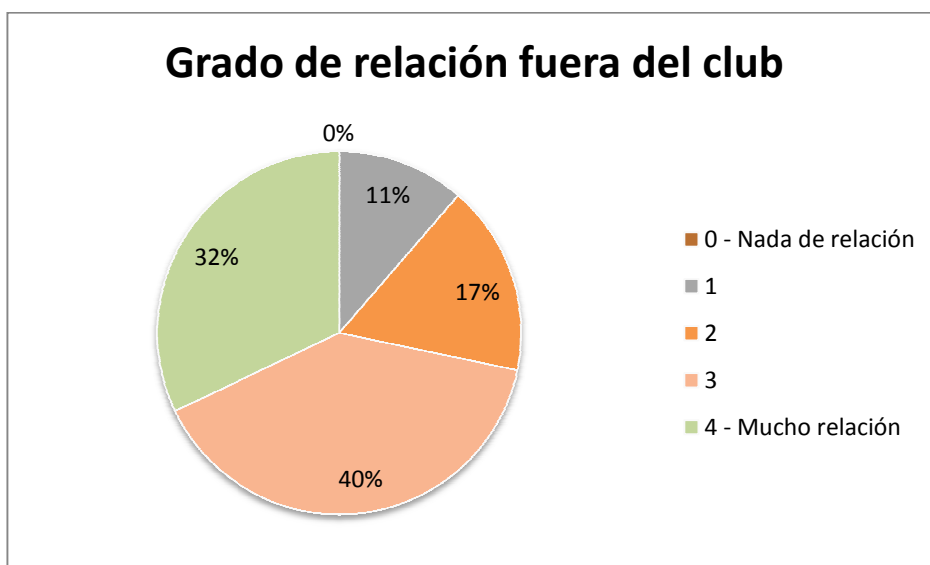


GRÁFICO 10 - Grado de relación fuera del ámbito del club

Pregunta 11: ¿En qué grado estás conforme con la cantidad de minutos de juego?

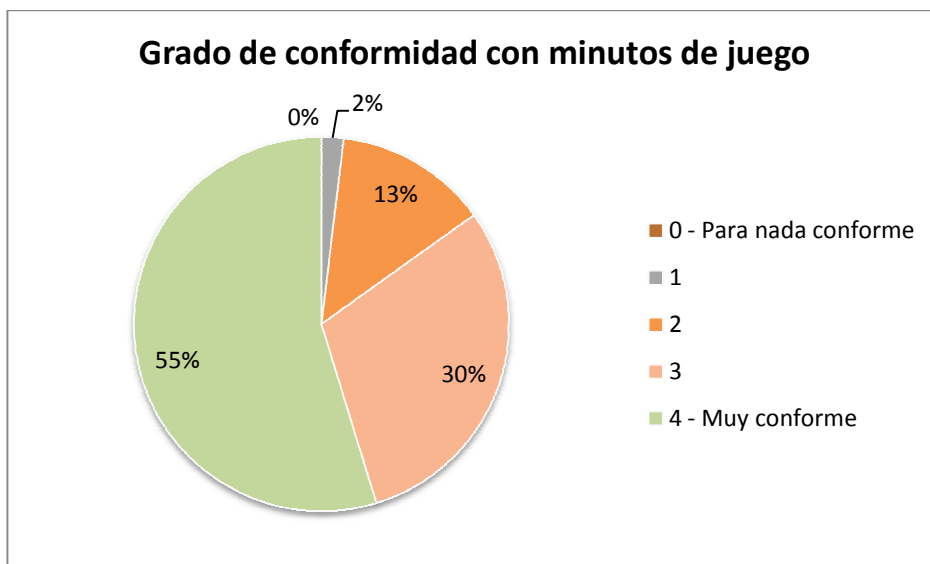


GRÁFICO 11 - Grado de conformidad con los minutos de juego

Pregunta 12: ¿Cuáles consideras que son tus posibilidades de jugar en una equipo de primera?

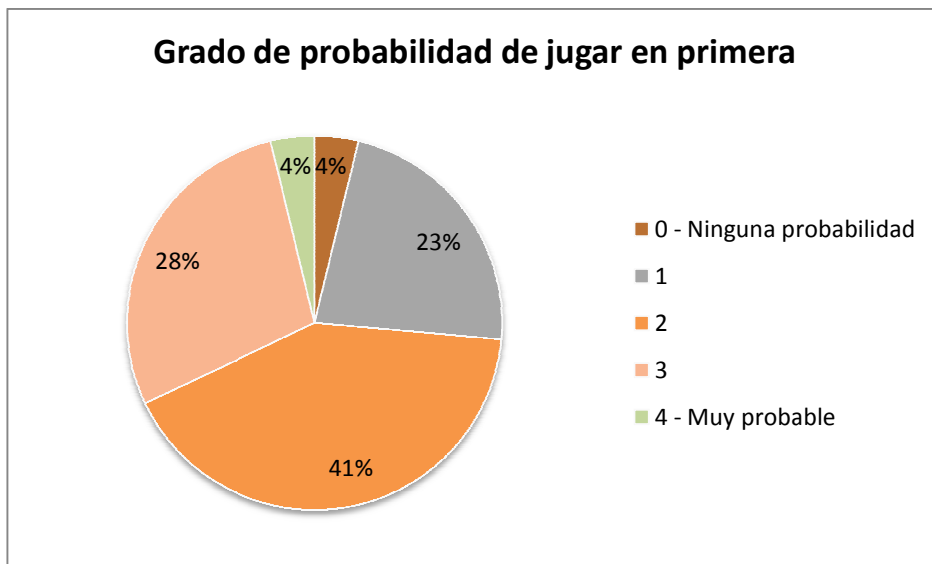


GRÁFICO 12 - Grado de probabilidad de jugar en primera

Pregunta 13: ¿Qué factores consideras más importantes para elegir jugar en un equipo profesional? Debe seleccionar 3 factores.

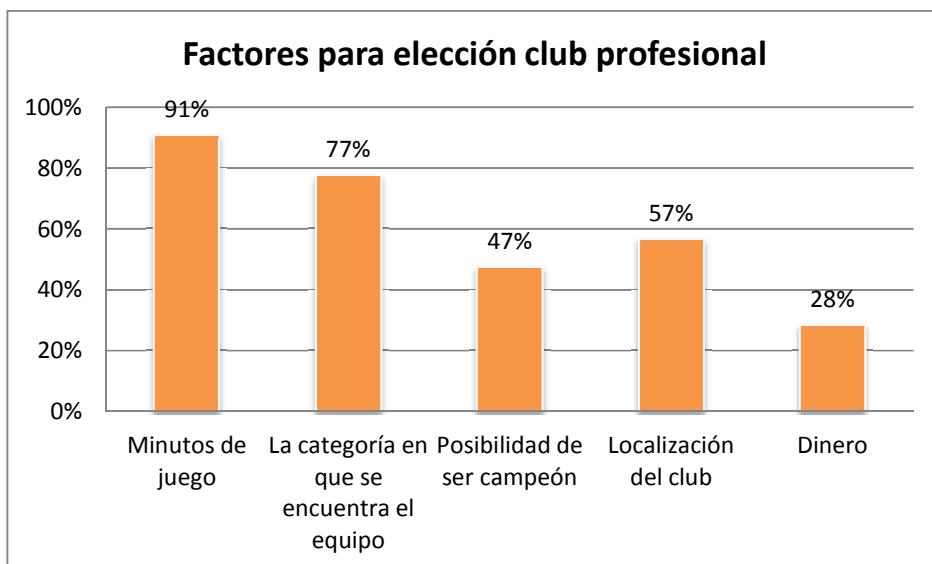


GRÁFICO 13 - Factores más preponderantes para elegir jugar en primera

Pregunta 14: ¿Por cuánto dinero firmarías para jugar en el equipo de primera de tu club?

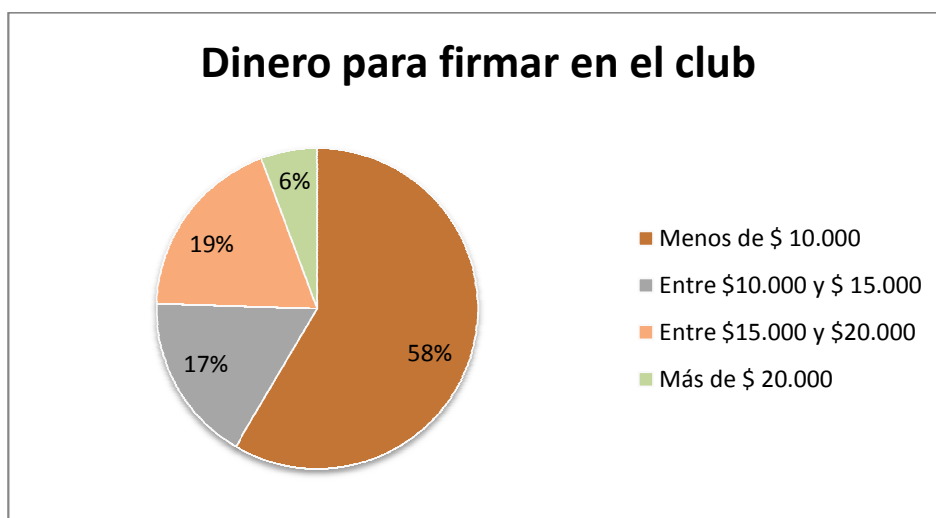


GRÁFICO 14 - Expectativa de dinero para firmar con el club

Pregunta 14: ¿Por cuánto dinero firmarías para jugar en el equipo de primera de otro club?

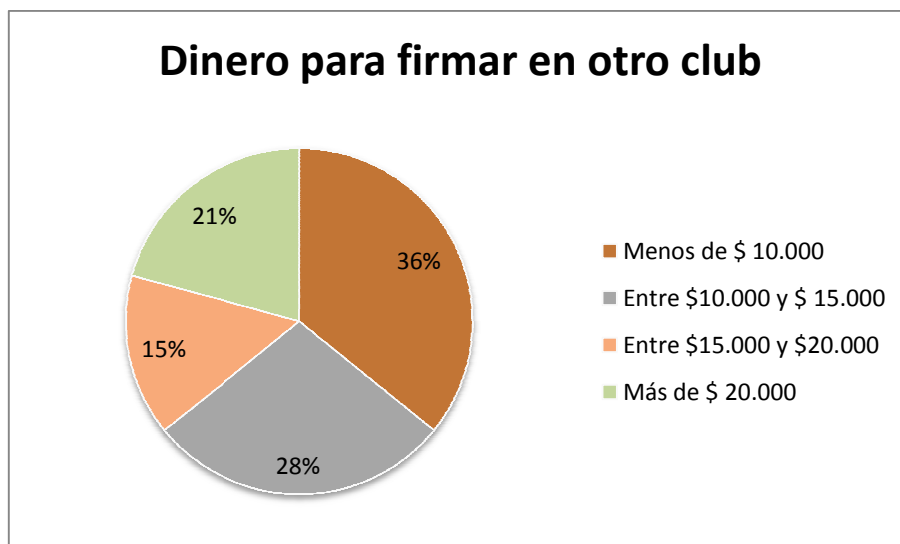


GRÁFICO 15 - Expectativa de dinero para firmar con otro club

4. Capítulo 4: Análisis de datos

En este capítulo nos abocamos a realizar el análisis propiamente dicho, de la información obtenida, haciendo pie tanto en el marco teórico como en el referencial.

Primero realizamos el trabajo sobre las respuestas de los entrenadores y el dirigente, que decidimos hacerlo de manera conjunta mediante distintos diagramas de Osgood, para una más clara interpretación.

El análisis que realizamos sobre las encuestas, partió de un punto de vista más general, para terminar en una visión particular de cada club y su perfil de jugador de inferiores. Las respuestas que obtuvimos van a sostener las conclusiones a las que llegamos sobre las entrevistas a los entrenadores de los clubes.

Nuestra investigación sigue el proceso cronológico de un jugador para convertirse en profesional. Desde cuál es el objetivo de cada club sobre sus formativas, de qué manera llega el atleta a las inferiores del club. Luego determinar la forma en que planifican el desarrollo y la inversión de tiempo y dinero que las distintas instituciones realizan, para finalmente lograr que un prospecto se convierta en un profesional.

4.1. Análisis de respuestas entrenadores y dirigente

El primer enfoque en el que nos centramos, es preguntar qué objetivo tiene cada club sobre su programa de inferiores y la manera en que la institución les pide que trabajen. Esto fue respondido en la pregunta número 8, que analizamos a continuación:

| | | |
|---|--|---|
| Pregunta N°8: ¿Cuál es la idea del club en cuanto a las inferiores? ¿Qué es lo que te pide a vos? | | |
| <p>El objetivo nuestro es mejorar y tratar de que los chicos formen parte del equipo profesional. Muchos ya están entrenando con el equipo profesional y viajan con el equipo. La meta es esa, desarrollar y seguir formando jugadores.</p> | <p>El club tiene la idea de a futuro reclutar a chicos con más años de proyección. La idea es que tengan 3 ó 4 años de desarrollo antes de llegar a la primera. Y obviamente va depender del trabajo de los entrenadores, no es solo el chico. Digamos si el chico no progresa los entrenadores no crecen tampoco.</p> | <p>El club mira mucho sus divisiones inferiores a la hora de pensar en el equipo profesional. Nuestro objetivo es mantener a los chicos en un ambiente competitivo y de alto rendimiento para que estén preparados en el caso que les toque jugar. Es la impronta que quiere tener la institución frente a otros.</p> |

El objetivo de Obras y Boca es similar, desarrollar talento para que forme parte del equipo profesional. Por el lado de Ferro, hoy no presenta el mismo objetivo que estos clubes, pero está planteado de a futuro realizar la misma tarea con sus divisiones formativas. Podemos evidenciar que Ferro tiene su programa de juveniles para cumplir con lo explicado en el marco referencial, acerca de la obligatoriedad de presentar sus categorías inferiores para participar del torneo profesional.

En base a esto, consultamos sobre qué buscan para seleccionar un juvenil para integrar a su programa de inferiores. Nos referimos a atletas que provienen de otras instituciones, para acercarse al nivel profesional. Cuáles son las competencias que ellos consideran más atractivas que deba tener un posible futuro jugador de inferiores. Transcribimos la pregunta 4, haciendo una selección de lo más representativo.

| Pregunta N° 4 - ¿Realizan reclutamiento de jugadores para inferiores? ¿Que buscan en ese jugador? | | |
|--|--|--|
| <p>No solo se mira la parte basketbolística, se lo mira también en la parte humana, miramos tema de conducta, como se relaciona, el tema del colegio es fundamental. Acá por ejemplo si le va mal en el colegio y repite, se le da salida al jugador. Es importante desarrollar tanto el talento como la persona. El club busca eso, es fundamental. Lo que se busca es proyección, proyección es una combinación de talento y contextura física y además lo que se ve es que el chico tiene que ser superior a los que ya están en el club.</p> | <p>Lo que buscamos primero, ver que tenemos en el club para ver qué es lo que vamos a buscar. Generalmente en los clubes hay poca altura, entonces siempre se busca algún pivot o algún chico con proyección de buena talla y después que es lo que no hay. Ejemplo si no tenemos base buscamos un base o un alero. Depende de inferiores y depende también del equipo de liga. Después obviamente esta lo humano que es clave. No podemos traer a nadie que en una primera reunión te insulte o que sepamos que tiene mala actitud.</p> | <p>Soy un apasionado de la búsqueda de talento. Considero que cada deporte tiene un prototipo de jugador talentoso. En el basket es la mezcla de contextura física con capacidad técnica individual y colectiva. Esto es lo que busca el club cuando selecciona jugadores a desarrollar.</p> |

Podemos determinar que los clubes buscan, a la hora de hacer reclutamiento para sus inferiores, una combinación de dos factores fundamentales, capacidad técnica y contextura física. Los dos factores son enmarcados por las cualidades humanas del juvenil, las cuales son filtro para los clubes a la hora de buscar talento. El reclutamiento de jóvenes que hace Ferro, es para directamente integrar su equipo profesional. En este momento no desarrolla jugadores en el club.

Además, los clubes Boca y Obras, en las respuestas a la preguntas 5 y 6, nos indican que realizan un seguimiento exhaustivo sobre estos prospectos antes de incorporarlo al equipo, para asegurarse que puedan mostrar un desarrollo en la etapa que esté en el club. A continuación mostramos estas dos respuestas por club.

| Pregunta 5 - ¿Le practican un seguimiento antes de integrarlo al equipo? | | |
|--|--|---|
| <p>Si se le hace un seguimiento al chico, se los invita al club para que venga a conocerlo, han venido en varias oportunidades antes de traerlos. Capaz que en un año no se hace por una causa X, se lo sigue y al otro año se lo convoca.</p> | <p>No. En realidad, voy a ver entrenamiento de selección de los juveniles o el profe que trabaja con la selección.</p> | <p>Generalmente le hacemos un seguimiento de un año antes de incorporarlo al equipo, salvo excepciones en donde necesitamos la rapidez para incorporarlo antes que el resto. Pero esto pasa en pocas situaciones.</p> |

| Pregunta N°6 ¿Se realizan estudios para pronosticar la contextura física que tendrá el jugador? | | |
|--|--|---|
| <p>Sí, se hacen estudios y el club los hace. Te miden la mano izquierda para ver la proyección y también la nutricionista le hace un control. Le toma las medidas, se fija como está si bajo en grasa y creció en musculo. Lleva un control de cómo va a evolucionando o involucionando el chico. Cada uno o dos meses van a la nutricionista para el control.</p> | <p>No, no se realizan estudios. Es saber que proyección puede llegar a tener el chico.</p> | <p>Sí se realizan estudios, el club tiene varios profesionales que llevan el control de cómo va evolucionando el físico de cada uno de los juveniles.</p> |

Se mantiene la postura que tenemos sobre el reclutamiento que realiza Ferro sobre jugadores jóvenes. La selección de los mismos está apuntada al nivel profesional, no apuntan a desarrollar jugadores en su cantera en este momento. También evidenciamos la inversión de tiempo y dinero que realizan tanto Boca como Obras. Lo reforzamos con la respuesta que nos otorgó el dirigente de Obras Sanitarias, Diego Ricci, cuando fue consultado sobre la inversión que realiza la institución sobre su programa de inferiores. Extraemos un fragmento a continuación:

“La inversión más grande que realiza el club es sobre sus reclutados. El club les ofrece la vivienda (...) También se ofrece un paquete de cobertura médica a los chicos y un viático

mensual. Además de todo aquello que integra el programa de juveniles, como un psicólogo, un médico, kinesiólogo y nutricionista”

Continuando con el proceso, indagamos sobre la planificación de desarrollo de estos jugadores, y el camino que deben transitar para convertirse en profesionales. En nuestro marco teórico mostramos la postura de Lloyd y Leslie, el desarrollo es responsabilidad de cada persona. La responsabilidad de la organización es realizar acciones que faciliten y estimulen que las personas crezcan en su área de acción y posibilite el desarrollo de sus competencias para mejorar a favor de sus procesos organizacionales (Lloyd y Leslie, 2010)¹⁶. Las respuestas a la pregunta número 9, sobre cómo planifica el desarrollo cada club, sostienen la idea de estos autores.

| Pregunta N°9 ¿Planifican el desarrollo de los jugadores? | | |
|---|---|---|
| <p>De cada uno tenemos una ficha para realizar un seguimiento. Acá los chicos también tienen un psicólogo deportivo pero las ganas, la impronta y el deseo no te la dan las vitaminas, las tenés que tener vos</p> <p>Hay momentos en los que podemos exigir y hay otros en donde uno tiene que actuar por convencimiento propio. Ellos llevan la planilla y todo esto después se vuelca a una computadora. Nos sirve a nosotros para llevar un control y además para tener herramientas para cualquier ocasión. Para darle feedback a los chicos, para decidir quién juega más y quien no, para indicarles que deben trabajar más o no. Todos los cambios dependen del jugador.</p> <p>Nosotros podemos abrir distintas puertas después depende de cada uno si quiere entrar o no quiere entrar.</p> | <p>Actualmente no, estamos iniciando eso, la idea es esa. La idea es que yo deje de entrenar con los juveniles y traer 10 jugadores, juveniles y cadetes reclutados y empezar a proyectar la parte física, deportiva, el estudio, la comida, las dietas, psicología un montón de cosas. Todo esto, estamos empezando a organizarlo. También depende del Club, tiene que haber un apoyo atrás. Recién ahora el club está empezando a querer hacer esto, que es lo que hace la mayoría. El club tiene que empezar a tener esa organización propia porque es Ferro</p> | <p>El club proyecta a través de los juveniles que elige para integrar su cantera. La inversión realizada es muy grande por lo cual se espera mucho de los chicos. Son ellos los encargados de forjar su propio futuro. Sí se planifica desarrollo de cada uno, llevamos un control del progreso que viene mostrando el jugador, no solo de los entrenamientos si no también de los partidos a los que le damos mucha ponderancia. Además hay anotaciones de los psicólogos, del nutricionista, todos los datos necesarios para una correcta evaluación.</p> |

En las respuestas nos muestran sobre la importancia que tiene la actitud del jugador en mostrar el sacrificio de llegar a convertirse en profesional. Boca y Obras, los clubes de

¹⁶ RAMÍREZ LÓPEZ & SÁNCHEZ MARÍN. (2014). *Los planes de carrera como estrategia para lograr “inplacement” en la organización*. Lupa Empresarial, Edición 15, 15/04/2016.

mayor inversión y planificación en sus inferiores, brindan la mayor cantidad de herramientas para que estén al alcance de las posibilidades de desarrollo de los distintos jugadores. La respuesta de Ferro sostiene la misma idea para realizar su propio programa a futuro.

Como fue indicado en el capítulo 2, el proceso de desarrollo es integrado por un seguimiento y evaluación del individuo, a medida de poder observar los resultados que va obteniendo el jugador con el paso del tiempo (Mondy y Noe, 199)¹⁷. En la pregunta número 10, indagamos sobre qué evaluación realizan durante el proceso de desarrollo del jugador, para tener una idea más concisa sobre como el planeamiento se lleva a cabo.

| Pregunta N° 10 ¿Se realizan evaluaciones de desempeño de cada jugador? ¿Cada cuanto tiempo? | | |
|---|--|---|
| <p>Nosotros generalmente tenemos reuniones a principio de año con cada jugador. Para ver cómo están ellos, que vemos nosotros de ellos, que es lo bueno y lo malo, es en base a una descripción de ellos. Le marcamos las cosas a mejorar y luego a los 3 o 4 meses nos volvemos a juntar para ver si viene mejorando en algo, en algunos casos vamos viendo de cambiarlos el lugar donde juegan.</p> | <p>Por el momento, no lo realizamos. La idea es apuntar a eso que va de la mano con lo de planificar el desarrollo. Pero insisto es fundamental que el club este atrás de eso.</p> | <p>La evaluación es continua, nos gusta enfocarnos en que traslade los conceptos que vio en la semana a lo que es el partido. Como se muestre en la competencia de su categoría es lo que lo va a proyectar a futuro.</p> |

Continuamos separando a Obras y Boca, como los modelos de programa de inferiores de mayor dedicación e inversión. Es lógica la respuesta del entrenador de Ferro al decirnos que no realizan en este momento, debido a que sólo cumplimentan con la norma. Pero como vimos en respuestas anteriores, sostiene que es lo que deberá hacer a futuro para mejorar con sus divisiones formativas. Los clubes de mayor dedicación, al igual que lo dicho por autores especializados en el tema, la evaluación es continua cuando se planifica desarrollo.

Seguimos analizando el proceso, indagando sobre las formas de motivación que usan con los deportistas. Preguntamos sobre las acciones que toman para efectuar una

¹⁷ Ídem 16

motivación y sacar lo mejor de ellos, como así también que acciones llevan adelante cuando notan falta de compromiso de algún jugador. Exhibimos las respuestas a continuación.

| | | |
|---|--|--|
| <p>Pregunta 11 - ¿Cuál consideras que es la mejor manera de motivar al equipo? ¿Motivas a todos de la misma manera o revisas cada caso en particular?</p> | | |
| <p>Lo hacemos de manera grupal. Hacemos reuniones grupales y si tenemos casos particulares lo hablamos individualmente con cada uno. Y después estamos todo el tiempo con la motivación pero la motivación la tienen que tener ellos, el deseo es de ellos. Si tu deseo es jugar al basket a nivel profesional entonces no tomes todas las tareas como simples hace todas a la máxima intensidad.</p> | <p>Hay una situación de motivación que es clave en el proceso. Cuando los chicos ven que pueden llegar a ser citados con la 1º, van y entrenan. Obviamente hay que ver que el chico se puede proyectar. Tiene que entrenar, tiene que mejorar y así, hay que ir de a poquito ir sumando cada vez más chicos.</p> | <p>La motivación más importante para ellos es la posibilidad de convertirse en profesionales. Tenemos un chico acá que desde los 8 años está en el club y actualmente está jugando con el primer equipo. Es el caso más fuerte que tienen los chicos para inspirarse y ver que ellos pueden también llegar con trabajo y sacrificio.</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Pregunta N°3 - ¿Cómo te manejas en situaciones de falta de compromiso de los jugadores?</p> | | |
| <p>Hay casos de chicos que tienen mucho talento y también el deseo de llegar pero capaz que esto no va de la mano con el trabajo. Creo que la diferencia la marcan ellos. Yo acá estoy para ayudarlos, la organización le brinda kinesiólogos, nutricionista, preparador físico, psicólogo, tienen tiempo de entrenamiento pero después hay una parte que es de ellos, el tema de la actitud, la entrega.</p> | <p>En Capital ves muchos chicos que hacen 40 puntos y no pasan de juveniles. Pasa que hay muchas variables como ser dónde estás, dónde te entrenás, dónde jugás, que disponibilidad de horarios tenés. Y después las posibilidades, acá juegan 12, no podés tener 75 chicos en las divisiones inferiores. Depende también de la familia que cuando vos no podés tomar decisiones estén lucidos para llevarte a un buen lugar. Después en tu club podés crecer, podés tomar tus decisiones, podés mejorar. Pero hay un montón de chicos con mala actitud, que vienen sin compromiso al entrenamiento que puede deberse a cualquiera de estas variables.</p> | <p>El compromiso que trabajamos es con los chicos que no se logran adaptar, los que vienen del interior. Pero por el lado de la motivación para entrenar, va a depender de cada uno y se la vamos a exigir día a día. Aquel que no logre adecuarse a las expectativas que tiene el club sobre él, termina quedando rezagado.</p> |

Lo que podemos inferir de estas dos respuestas sobre las preguntas realizadas, es que los clubes tienen la inclinación de colocar la responsabilidad de la actitud y la motivación sobre el juvenil. Si bien la organización le brinda muchas herramientas, como son profesionales de distintas áreas vinculadas al desarrollo deportivo, si el atleta no aporta desde sus ganas y su impronta a superarse día a día, se quedará en el camino y no podrá convertirse en profesional. El aporte que podemos realizar es que no basta con que el individuo tenga talento y contextura física para convertirse en profesional, debe existir una gran cuota de trabajo y sacrificio para poder alcanzar este nivel. Se traduce también en la respuesta del entrenador de Boca, cuando nos remarca que el juvenil que no se integra a este sistema, el mismo sistema es el que lo deja afuera de competencia y no la decisión del entrenador.

Antes de concentrarnos en cómo los chicos son considerados para formar parte del plantel profesional, mostramos que tan alineado está el proceso de inferiores con el primer equipo. Esto será clave al momento de obtener resultados sobre la gran inversión que realizan para desarrollar talento, si son o no tenidos en cuenta por el equipo profesional de la institución.

| | | |
|--|---|--|
| <p>Pregunta 7 - ¿Qué tan relacionada está la forma/estilo de juego del equipo de 1° con el de juveniles? ¿Usan mismas jugadas, estilo de juego, etc? ¿Lo pide el club o es línea del entrenador del primer equipo?</p> | | |
| <p>Lo que se trata de hacer es hablar el mismo idioma. Cada dos meses, nos reunimos los entrenadores para ver como se está trabajando, ver en que están haciendo hincapié. Tratamos de seguir la misma línea, no ponemos el resultado como prioridad, de hecho hemos perdido partidos contra equipos más de nivel más bajos.. En este momento la línea la da el entrenador de primera, y a mí me parece que la debería dar el club. El club muchas veces no es coherente al realizar una inversión tan grande en inferiores debería tener un entrenador que las mire más.</p> | <p>Ahora está muy alineado lo que hace la 1° con las inferiores. Cuando llegue acá me decían que estaba bastante separado. Estoy tratando de que no, y tratar de poder juntarnos, con el entrenador tengo más dialogo y estamos laburando juntos. Los chicos tienen entrenamiento con la liga, después está la liga de desarrollo, el torneo local todo eso hace que jueguen y tengan competencia, pero hay que entrenarlos individualmente.</p> | <p>Seguimos la misma línea para que cualquier chico este preparado para dar el salto al equipo de 1° cuando sea necesario. La línea y la idea es bajada del club y parte de su identidad.</p> |

Observamos que los tres clubes se mantienen alineados en lo que respecta al sistema o a la forma de jugar de sus inferiores con la idea que tiene la primera. Esto se da por varias razones. El jugador tendrá una mayor posibilidad de adaptación en el caso que se decida que debe jugar en primera. No sobrecarga al atleta con distintos conceptos o sistemas de juego, lo mismo que viene entrenando en su categoría es lo desarrollado por los profesionales.

Si notamos una diferencia a sobresaltar de Obras sobre las otras dos instituciones. Lo transmitido por el entrenador de formativas, es que los juveniles no tienen el protagonismo en el equipo profesional, que deberían tener. En su respuesta sostiene que es por la idea del actual entrenador del primer equipo, de no observar las inferiores como una posible fuente de jugadores. Reforzamos esta afirmación con la respuesta de Diego Ricci, dirigente del club.

“El problema más que nada es que nosotros planteamos objetivos a un largo plazo, y el mercado de la liga nacional se mueve muy rápido. Con lo cual, en un proceso de desarrollo nuestro, que puede llegar a ser de 4 años, nos han tocado 3 entrenadores distintos del equipo de primera. Algunos más, otros menos, pero depende la idea que tenga de jugar con juveniles o no. Terminan usando a estos chicos como sparring en los entrenamientos, no juegan en los partidos, y el programa pierde valor de atracción. (...) Es difícil encontrar un entrenador que tenga la espalda que hay que tener para sostener a los chicos en el tiempo, y darles el tiempo que necesitan para adaptarse a la competencia”.

Como vemos actualmente Obras no tiene una alineación tan marcada entre sus inferiores y el equipo de primera. Mucho de esto tiene que ver con el entrenador del cual dispongan, y la filosofía que el mismo tenga. En el caso de Boca, esto no es así, debido a que la institución hace hincapié en sus inferiores, además de tener una identidad como club muy marcada en los jugadores que forma de sus distintos deportes. Agregamos que el entrenador de inferiores, Ronaldo Córdoba, una semana después de que visitamos el entrenamiento fue confirmado como entrenador del equipo profesional. Ferro, cuando logre una mayor inversión en su programa de juveniles, empezará muy alineado con el equipo profesional. El entrenador de juveniles trabaja de manera conjunta con el del primer equipo, logrando entre ellos una comunicación muy fluida y cierto apoyo mutuo en las tareas a realizar.

Para concluir con el análisis de las respuestas de los entrenadores, las preguntas se enfocaron en la selección de identificar las competencias y lo tenido en cuenta para elegir

a un juvenil para dar el salto al nivel profesional. Interrogamos en base a su experiencia, a lo largo de su trabajo como entrenador en los distintos clubes, que tenían en común estos jugadores y la cantidad que actualmente llegaron a niveles de élite.

| | | |
|--|--|---|
| <p>Pregunta 13 - ¿Qué actitudes y/o aptitudes consideras debe tener cualquier jugador que quiera jugar en primera? ¿Importa el aspecto físico?</p> | | |
| <p>Proyección, talento y compromiso. Sí, lo físico hace años que es una parte fundamental. Creo que muchas veces las carencias técnicas que un jugador pueda tener lo puede suplir con lo físico. Si tenes buen físico y además jugas bien, haces todo más rápido, todo más fuerte, todo mejor. Así que hace años que la parte física tomo una preponderancia fundamental.</p> | <p>La proyección que puede llegar a tener el chico. Obviamente va depender del trabajo de los entrenadores, no es sólo el chico. El aspecto físico es importante. Ejemplo el año pasado iba a venir un chico de Córdoba y era un chico petisito no le vimos tanta proyección entonces no nos quedamos con él.</p> | <p>Ningún chico que conozca llevo sin trabajo y compromiso. No existen esos casos que se ven en las películas. Obviamente tiene que cumplir con el prototipo del jugador profesional de basket, altura y talento, pero no sólo se puede quedar con eso.</p> |
| <p>Pregunta 14 - ¿Qué factor/competencia tenían en común los jugadores que lograron llegar a primera?</p> | | |
| <p>La proyección, en algunos casos era el talento y el compromiso. En otros la contextura física media 2,07 mts (menciona caso particular).</p> | <p>Proyección. Esto es talento combinado con lo físico.</p> | <p>Lo que les mencione antes. Contextura física combinado con talento y siempre el trabajo es primordial</p> |
| <p>Pregunta 15 - ¿Cuántos chicos que entrenaste en juveniles llegaron a jugar en algún equipo de primera en los últimos 3 años?</p> | | |
| <p>8 jugadores seguro están en 1°.</p> | <p>Hay uno de los chicos, de los que vieron hoy, que viene entrenando. Anteriormente ninguno.</p> | <p>Más de 5 seguro.</p> |
| <p>Pregunta 16 - Actualmente ¿Cuántos jugadores seleccionados de las inferiores integran el equipo de 1°?</p> | | |
| <p>Ahora hay dos que son hijos. Después hay rotaciones y otros chicos han jugado en algún momento.</p> | <p>Solo este chico que está entrenando con 1°. En mi proceso todavía no se fue ninguno a otro club.</p> | <p>Hoy son 3 los chicos de inferiores que integran el equipo de primera división con minutos de juego mostrando protagonismo que fueron formados en las inferiores del club.</p> |

Los entrenadores básicamente concuerdan en los aspectos básicos que debe tener cualquier jugador para convertirse en profesional. Son las mismas competencias buscadas en los juveniles a desarrollar, el talento y la contextura física, lo que se suma con un peso muy determinante es el profesionalismo. Nos referimos al compromiso del chico con superarse día a día, sacrificarse por lograr conseguir sus objetivos, el plus que deben tener para ser profesionales. Esto es lo más evaluado en el proceso de desarrollo y formación que trabajan los clubes, por ser el valor diferencial entre dos atletas de mismas características.

A través de las respuestas sobre el protagonismo que mantienen los juveniles con el propio equipo profesional, u otros clubes profesionales, las cantidades aumentaron en las instituciones que realizan una mayor inversión y una mayor planificación. Se infiere al mismo tiempo que son las que más trabajan con el factor diferencial de los jugadores, el sacrificio y la superación.

4.2. Diagramas de Osgood

En este apartado nos dedicamos a vincular las respuestas de los distintos entrenadores, para compararlos con las mismas variables. Realizamos tres diagramas que mostramos a continuación.

4.2.1. Relación Planificación de desarrollo – Cantidad de jugadores en primera

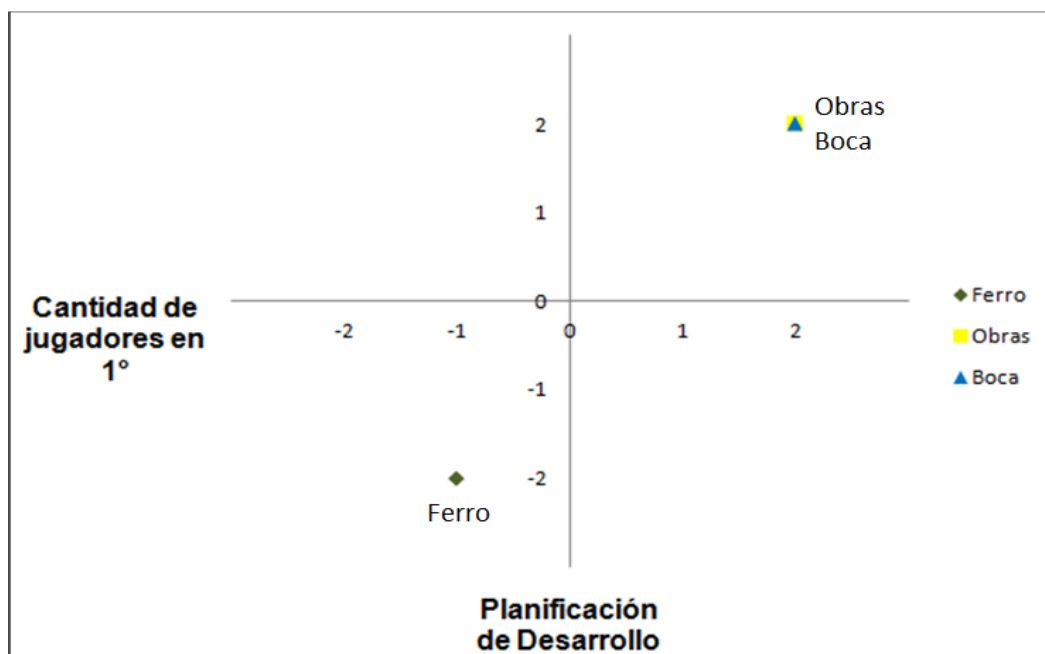


GRÁFICO 16 - Osgood Planificación de desarrollo vs Cantidad de jugadores en primera

En este gráfico vemos que aquellos equipos que con más detenimiento en la planifican de desarrollo de sus juveniles son los que logran una mayor cantidad de jugadores en competiciones profesionales.

Como mostramos en el análisis de las respuestas de los entrenadores, el desarrollo es la herramienta diferencial entre los clubes debido a que todos tienen la misma visión respecto a las competencias que debe tener un jugador para que se convierta en profesional. Boca y Obras realizan una exhaustiva planificación de desarrollo, logrando de esta manera una mayor cantidad de jugadores a nivel profesional. Por su parte, Ferro cumple con la normativa que dispone la Asociación de Clubes.

Esta planificación responde a contar con más y mejores instrumentos facilitando la tarea. Como consecuencia los clubes realizan una mayor inversión para disponer de estos instrumentos dándonos pie para ejecutar la siguiente comparación.

4.2.2. Relación Inversión en las inferiores – Protagonismo de juveniles en primera del club

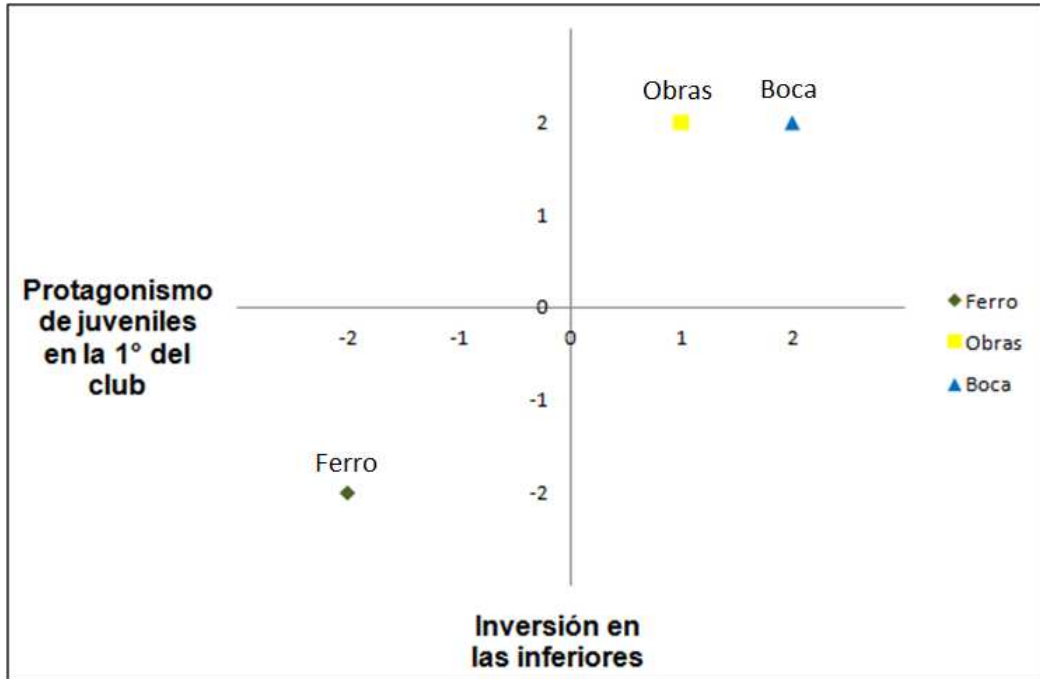


GRÁFICO 17 - Osgood Inversión en las inferiores vs Protagonismos de juveniles en la primera del club

Definimos inversión como el tiempo y el dinero destinado a la formación de juveniles. Protagonismo es la cantidad de minutos en cancha que tienen los jugadores juveniles en la primera profesional del club.

Ferro que realiza una inversión mínima, no tiene ningún tipo de protagonismo de sus juveniles en el equipo profesional. Boca y Obras tienen un nivel alto de inversión, sin embargo no consiguen el mismo resultado. Boca logra una mayor participación de sus juveniles, evidenciamos la posibilidad que se deba a otro factor que no solo sea la inversión.

4.2.3. Alineación con el equipo de primera – Protagonismo de juveniles en primera del club

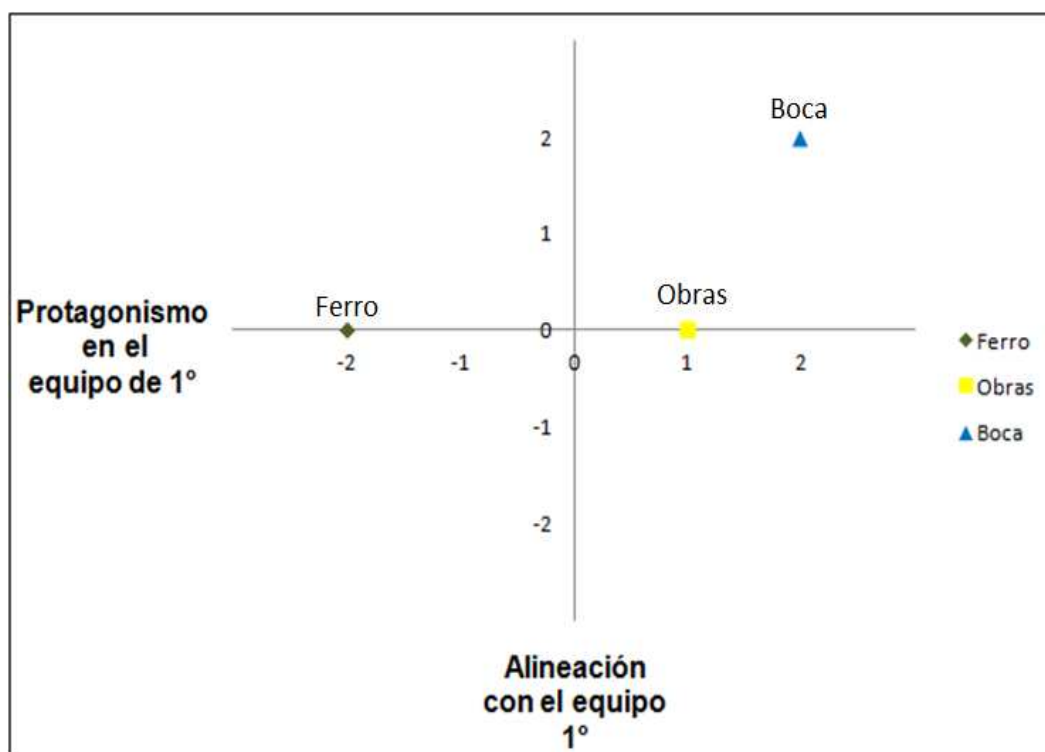


GRÁFICO 18 - Osgood Alineación con el equipo de primera vs Protagonismo en el equipo de primera

En todos los clubes el estilo de juego está alineado, nos referimos a tanto inferiores como el equipo profesional practican las mismas jugadas y utilizan las mismas tácticas. No solo tenemos esto en cuenta para analizar la alineación. La inclinación que tenga el entrenador de primera va a ser clave para analizar este punto. El entrenador del equipo de profesional es el que decide si los juveniles del club tendrán o no participación dentro del equipo. En base al entrenador de primera que contrate el club, su programa de inferiores estará más o menos alineado con el equipo profesional.

Ferro, en este momento, no realiza ni planificación de desarrollo, ni tampoco inversión en sus juveniles, no tiene protagonismo de sus inferiores en primera. La idea de la institución es, a futuro, realizarlo. La alineación lograda se define por la forma de trabajar del entrenador de juveniles a la par del entrenador del primer equipo.

Boca presenta una fuerte alineación dando como resultado un mayor protagonismo de sus juveniles en la primera del club.

Obras logra tener cierto protagonismo de sus juveniles en la primera, pero es en base a la gran inversión que realiza. En el caso hipotético, que cuente con un entrenador de primera que contemple más a los juveniles logrará mayor protagonismo. Esta es la principal diferencia entre Obras y Boca, que son los clubes que más recursos destinan a su programa de juveniles.

4.3. Resultados generales de la encuesta a los juveniles:

Analizamos los resultados generales de las encuestas realizadas a los jugadores juveniles de los tres clubes, para luego encarar los resultados de manera particular desarrollando un perfil de jugador juvenil de cada equipo.

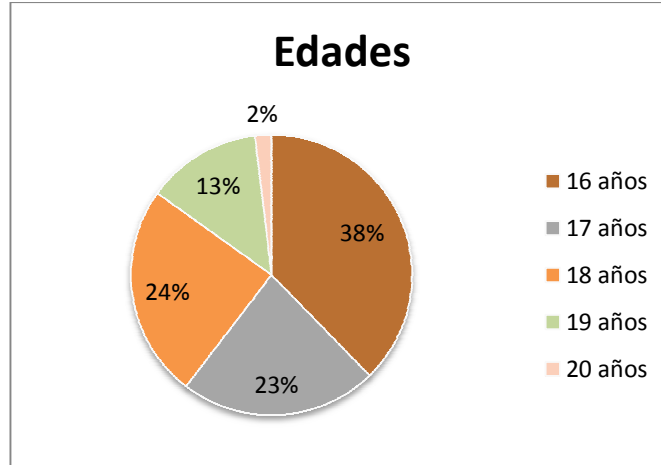


GRÁFICO 19 - Análisis de Gráfico 1 (Edad)

Como podemos observar la mayoría de los chicos encuestados tienen entre 16 y 18 años. Son muy pocos los juveniles que tienen entre 19 y 20 años, esto nos da la pauta de que si a esa edad todavía no lograron tener minutos con el equipo profesional, es muy probable que no consigan su cometido de ser jugadores profesionales.

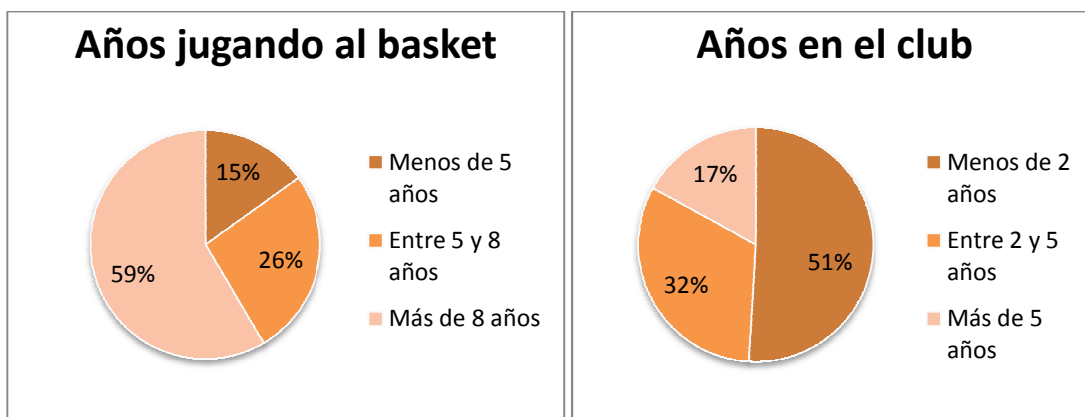


GRÁFICO 20 - Comparación Gráfico 3 - Años jugando al basket y Gráfico 4 - Años jugando en el club

Haciendo esta comparación notamos que casi el 60% de los juveniles juegan al *basketball* hace más de 8 años, siendo únicamente los que juegan hace menos de 5 años los de menor edad. Analizando la respuesta de cantidad de años en el club, vemos que la mayoría está hace menos de 2 años. Observamos la política que tienen los clubes de realizar reclutamiento y selección de jugadores más jóvenes, de entre 16 y 17 años, de otras instituciones para desarrollarlos entre 3 y 4 años antes de que integren un equipo profesional.

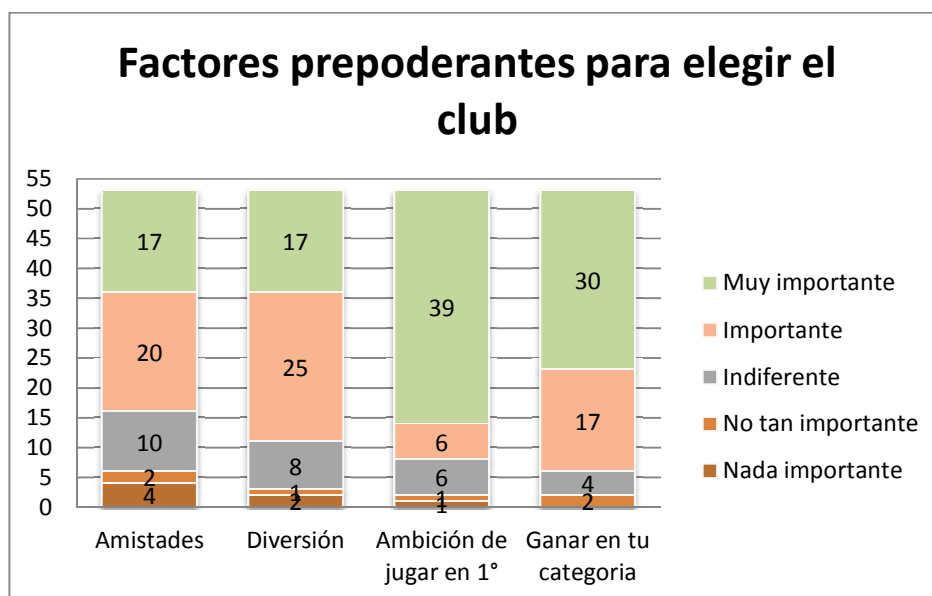


GRÁFICO 21 - Análisis Gráfico 5 Factores más preponderantes para elegir el club

El factor que consideran más importante para estar jugando en el club actual, es la ambición de jugar en primera. 39 de los 53 chicos encuestados marcaron a esta opción como muy importante. Este es el principal atractivo que tienen estos clubes a la hora de incorporar jugadores juveniles, la cercanía con la primera profesional.

En segundo lugar, se ubica las ganas de ganar en tu categoría. Podemos extraer que esto tiene relación a que el *basketball* es un deporte de competencia y todos en algún momento quieren poder lograr ganar algo con club. Además está relacionado con la competitividad exigida por parte de los entrenadores, que será exhibida en los perfiles de jugadores de cada club.

Es importante destacar que factores como la amistad y la diversión, van perdiendo importancia a medida que los chicos se van acercando al nivel profesional.

Competitividad



GRÁFICO 22 - Análisis conjunto Gráfico 7 - Competitividad en el equipo y Gráfico 8 - Competitividad en el puesto

Advertimos que en general la competitividad que perciben los juveniles tanto a nivel de equipo como a nivel de puesto es muy alta. No obstante, en el siguiente gráfico profundizamos este análisis por equipo para tener un enfoque más claro.

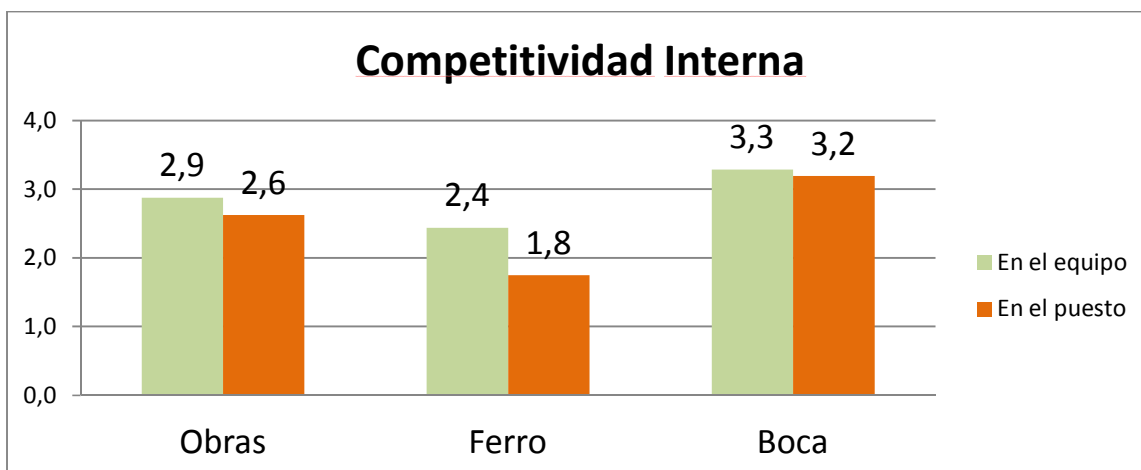


GRÁFICO 23 - Análisis de Competitividad por equipo

Lo que se muestra en el gráfico son las medias de las respuestas obtenidas de los juveniles de cada club. Notamos que hay una clara diferencia de Boca y Obras en comparación con Ferro. Esto también lo percibimos en el discurso de los entrenadores, que mostramos a continuación, y en la observación de los entrenamientos a los que pudimos asistir.

“Es normal la competitividad y nosotros lo proponemos diciéndoles ustedes vienen a competir acá.” Respuesta de Santiago Petersen – Entrenador de Obras

“A mí en juveniles o en cualquier categoría me gusta más armar grupos, no decir vengan y mátense para ver quien juega.” Respuesta de Roberto Pavlotszky - Entrenador de Ferro

“Hay muchos jugadores por puesto, entonces tienen que competir demostrar quién está para jugar.” Respuesta de Ronaldo Córdoba - Entrenador de Boca

En base a estas respuestas, consideramos que es normal la tendencia observada, sumado a las pocas posibilidades de convertirse en profesional que tiene el jugador juvenil de Ferro en comparación a Obras y Boca.

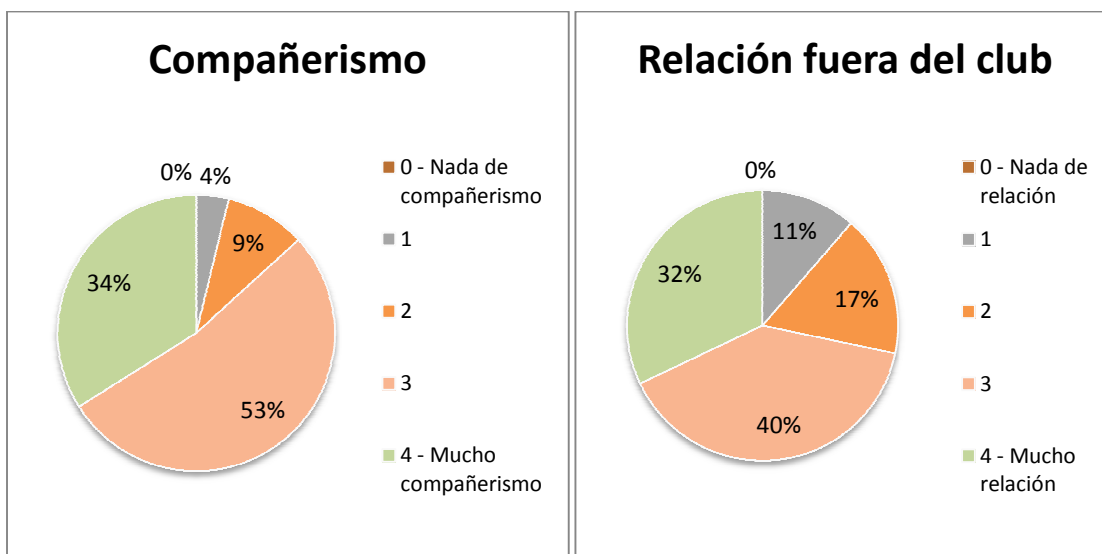


GRÁFICO 24 - Análisis Gráfico 9 - Grado de compañerismo y Gráfico 10 - Grado de relación fuera del club

Analizando estos resultados podemos observar que los juveniles mantienen un alto grado de compañerismo dentro del club y la mayoría mantiene relación fuera del mismo. Podemos determinar que la competitividad es meramente deportiva.

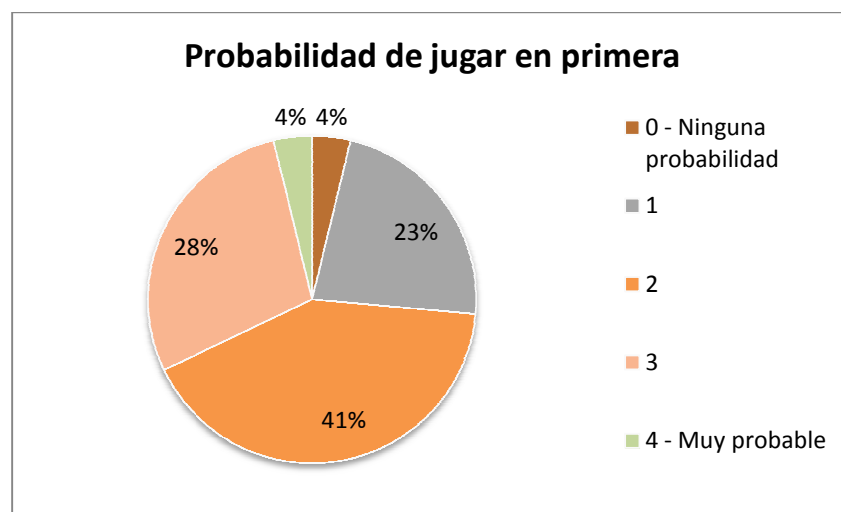


GRÁFICO 25 - Análisis de Gráfico 11 grado de probabilidad de jugar en primera

Podemos notar que la mayoría de los jugadores encuestados se mantiene en un nivel reservado frente a sus probabilidades de lograr jugar en un equipo profesional. Consideramos que la causa se origina en varios factores. Uno de ellos la dificultad que representó para buenos proyectos lograr llegar a la primera en el pasado.

Analizamos este punto en detenimiento en cada club.

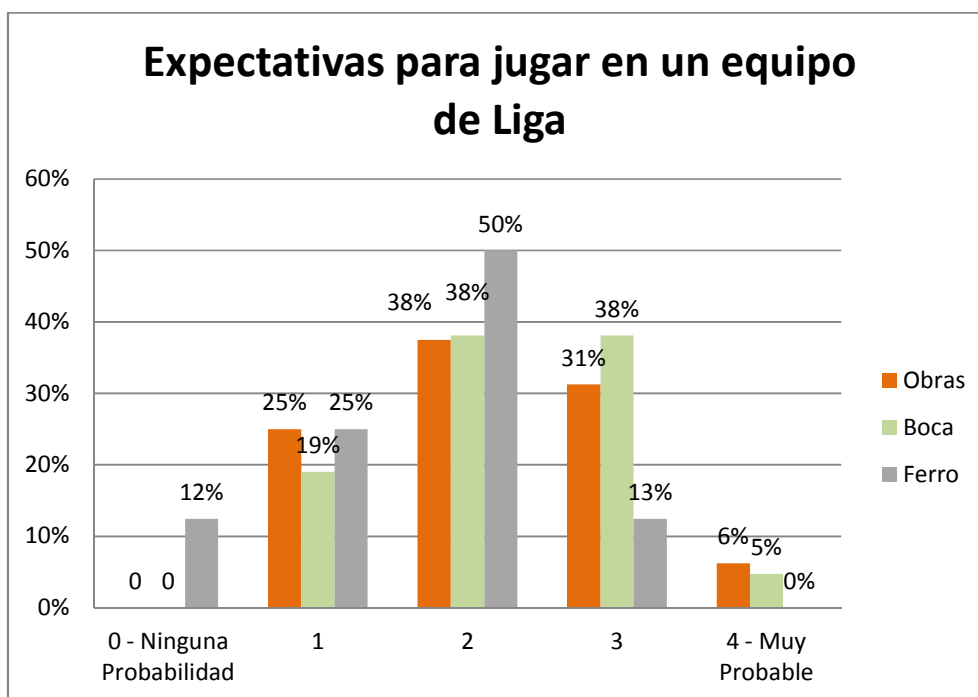


GRÁFICO 26 - Análisis por equipo de las expectativas de jugar en equipo de liga

Las respuestas de Ferro se concentran entre 0 y 2, siendo el único equipo en el que hubo respuestas de ninguna probabilidad de jugar en un equipo de liga. Mientras que Obras y Boca son similares y se concentran en su mayoría del 1 al 3, obteniendo también respuestas de valor 4, juveniles que consideran tener muchas probabilidades de jugar a nivel profesional. Estos casos serán analizados en profundidad más adelante.

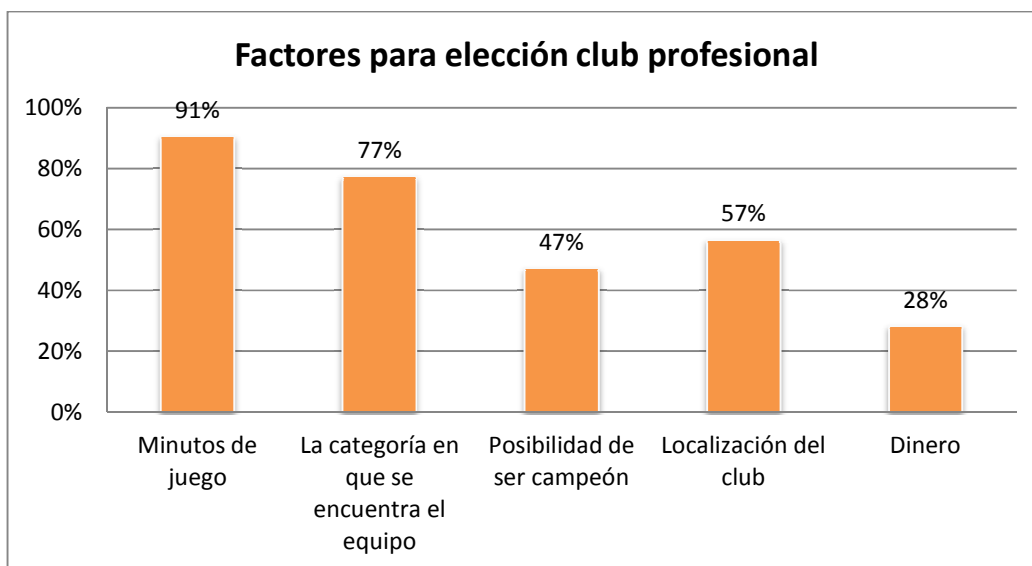


GRÁFICO 27 - Análisis Gráfico 13 Factores más importantes para elegir un club profesional

Los encuestados tenían que seleccionar 3 opciones, dentro de todas las que se muestran en el gráfico, que consideran más importantes en el hipotético caso que tengan la posibilidad de elegir el club profesional en el cual jugar. El factor que fue elegido prácticamente en la totalidad de los casos es “minutos de juego”. Esto es lo más valorado por los juveniles debido a que es lo más dificultoso de conseguir. Con minutos de juego nos referimos a la participación activa dentro de un partido, tenemos que tener en cuenta que en el *basketball* los jugadores tienen la posibilidad de entrar y salir en cualquier momento del partido.

En segundo lugar, se ubica la categoría en que se encuentra el equipo. Inferimos que esto se debe a que los juveniles se encuentran jugando en un equipo que participa en la liga nacional de *basketball* (primera división), ven como un retroceso para sus carrera el hecho de tener que pasar a jugar a una liga de nivel inferior.

Como punto a destacar, vemos que el factor dinero fue el menos seleccionado por los encuestados. Esto se debe a que su objetivo principal es poder lograr jugar en un nivel profesional independientemente del dinero que puedan llegar a ganar.

Nos pareció importante profundizar sobre el factor localización del club.

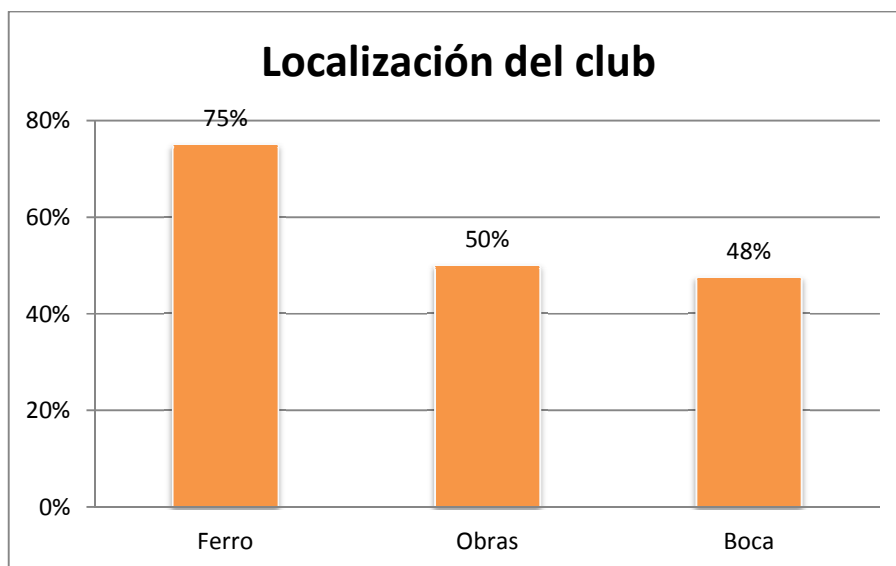


GRÁFICO 28 - Análisis por equipo de Localización del club

Mediante este gráfico, podemos notar que existe una diferencia grande de Ferro comparado a Obras y a Boca. La mayoría de los chicos de Ferro son reclutados de Gran Buenos Aires y tienen más en cuenta el hecho de donde se encuentra localizado el club, para poder incorporarse a una primera profesional. En cambio, Obras y Boca, en donde hay gran cantidad de jugadores reclutados del interior del país, este no representa un factor tan importante. Se mantienen indiferentes al desarraigo.

Importancia del Dinero

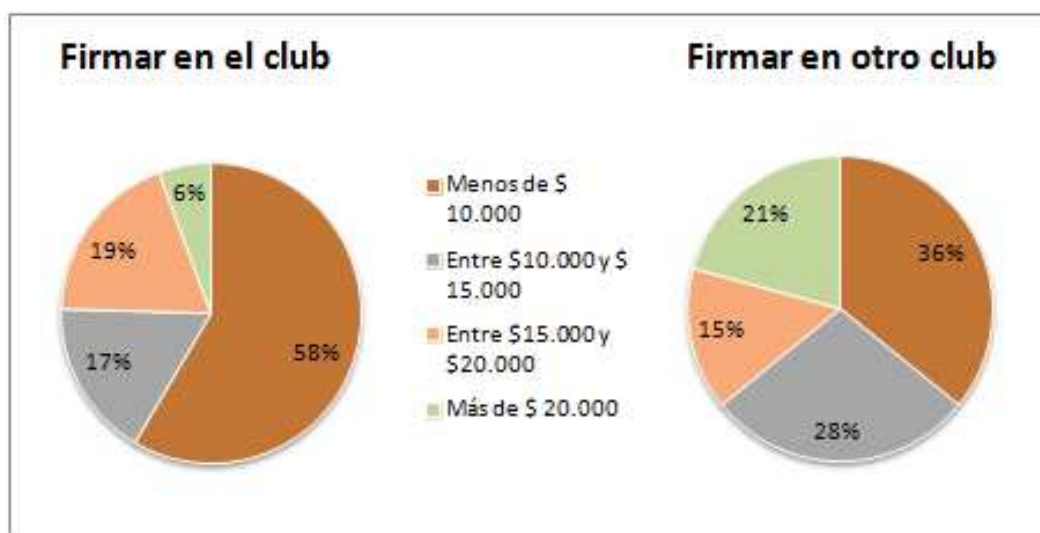


GRÁFICO 29 - Análisis de la importancia del Dinero

En cuanto a las expectativas de dinero para firmar el contrato en el club donde se está desarrollando, casi el 60% respondió que firmaría por menos \$ 10.000. Entendemos que se correlaciona con una muestra de agradecimiento por parte del jugador hacia al club que lo desarrolló y formó. Además lo más importante para ellos es el lograr llegar a ser profesional dejando de lado el dinero en este momento de su carrera.

Cuando lo analizamos sobre la posibilidad de firmar para otro club, los valores tienden a subir, se traduce en una pérdida de seguridad y una salida de su zona de confort.

Esto también lo analizamos junto con la respuesta que nos brindó Diego Ricci, Dirigente de Obras, ante la consulta de la posible incorporación de un juvenil al equipo profesional.

“Esto nos lleva también a un ahorro de contrato, entre salir a buscar un jugador que pueda integrar el equipo, con uno que ya tenemos en el club. El ahorro es prácticamente del 60% del valor del contrato.”

Sabemos que a un jugador inicial se le está ofreciendo un contrato aproximado de entre \$20.000 y \$25.000 mensuales, mientras que a un jugador con varias temporadas de experiencia jugando a nivel profesional se le debería ofrecer entre \$60.000 y \$80.000 mensuales.

Podemos observar en este punto, que no solo los clubes invierten en las inferiores para diferenciarse de otras instituciones y generar identidad, sino que también tienen un retorno de la inversión con el ahorro en el contrato de un juvenil propio.

4.4. Perfiles de jugadores juveniles de cada club

A partir de los datos generales analizados, realizamos un enfoque más particular en cada club y pudimos definir un perfil de jugador juvenil de cada institución.

4.4.1. Perfil jugador juvenil de Obras

A través de la encuesta que realizamos en el club, el promedio de edad es 17 años, siendo la edad que más se repite la de 16. La posición que integra la mayor cantidad de jugadores es la de Base. Casi la totalidad de juveniles juegan hace más de 8 años al *basketball*, pero en el club hace menos, siendo la opción más respondida entre 2 y 5 años. Mirando estos valores, inferimos que aunque hay una gran cantidad de seleccionados de otros clubes, muchos también son chicos que hace tiempo vienen jugando en Obras. Se corresponde que el club, por más que proyecta en sus inferiores el desarrollo para que lleguen a integrar el plantel profesional, al mismo tiempo la institución cubre el rol social de todo club. Consideramos uno de los factores por el cual, el club no puede terminar de crear su identidad. Impactando así en la competitividad y en las expectativas como veremos a continuación.

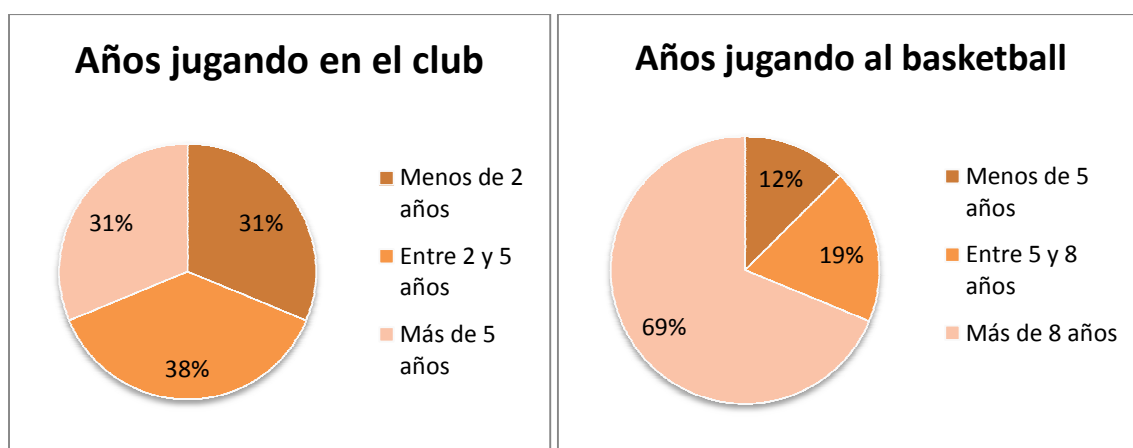


GRÁFICO 30 - Análisis Obras – Comparación Gráfico 3 - Años jugando al basket y Gráfico 4 - Años jugando en el club

En el gráfico siguiente ilustramos los resultados sobre la pregunta número 5, analizando la importancia de cada factor para el juvenil a la hora de elegir el club. Contemplando los valores obtenidos definimos que no hay una inclinación marcada sobre algún factor, dándole valor de importante a la mayoría de factores. Pero, a la hora de analizar valor por valor, observamos que existe mucha variación con cada respuesta, específicamente en la importancia que se le da a la ambición de jugar en primera. Un grupo se encuentra muy enfocado en el objetivo de ser profesional, mientras que otro grupo no. Esto lo debemos tener en cuenta, debido a la complicación que se genera

cuando se debe integrar al grupo, sabiendo que hay integrantes tan divididos en cuanto a sus expectativas.

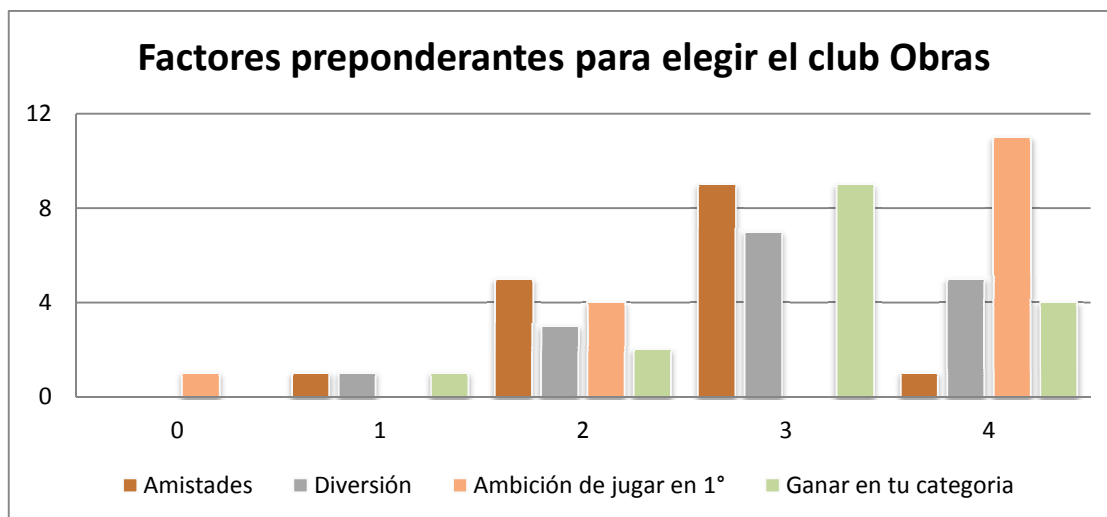


GRÁFICO 31 - Análisis Obras - Factores predominantes para elegir el club

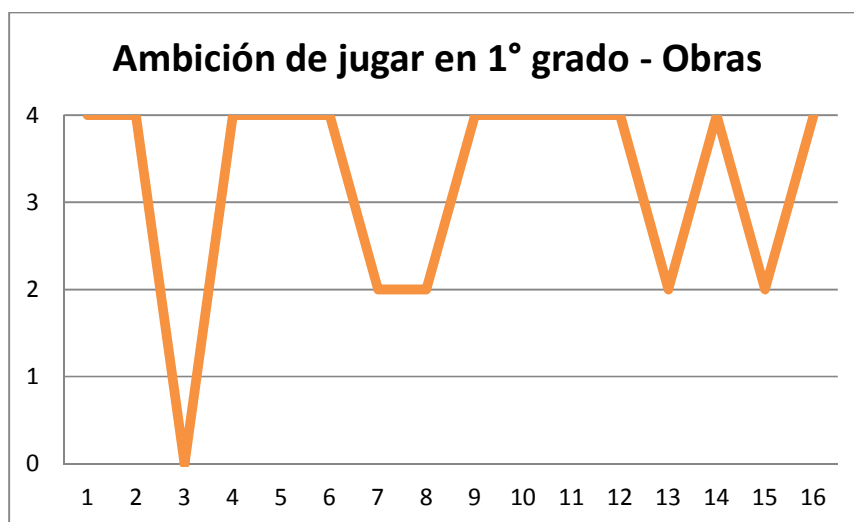


GRÁFICO 32 - Análisis Obras - Grado de ambición de jugar en primera

Los únicos jugadores que indicaron no jugar en una categoría mayor, fueron únicamente los de mayor edad, por lo cual son juveniles que se encuentran al final del proceso. Tienen como única opción el nivel profesional o seguir jugando en otro nivel en otra institución. Los demás jugadores indicaron que jugaban con una categoría mayor, por

lo cual el club usa esta herramienta para el crecimiento de sus juveniles, al tener un roce con jugadores de mayor experiencia.

La competitividad, en base a las respuestas de las encuestas, se mantiene en un grado medio-alto en Obras, tanto dentro del equipo como en cada puesto. En la entrevista que mantuvimos con Santiago Petersen, nos hablaba efusivamente sobre como él propone y busca que haya competitividad entre sus jugadores. Con esto podemos sostener, que se encuentra en un nivel que no es el deseado por el entrenador. Esto se condice al mismo tiempo con la variación que existe entre los jugadores a la hora de expresar su deseo de jugar como profesionales, haciendo que no vean la competitividad como una forma de destacarse, e intentando disfrutar un poco más del deporte. La situación genera un cierto conflicto de intereses, entre lo que espera el entrenador de sus jugadores, y lo que los mismos jugadores buscan en el proceso. Se traduce a un problema de identidad, el jugador no termina sabiendo precisamente a que enfocarse, por una débil cultura del club frente a sus juveniles en cuanto al profesionalismo.

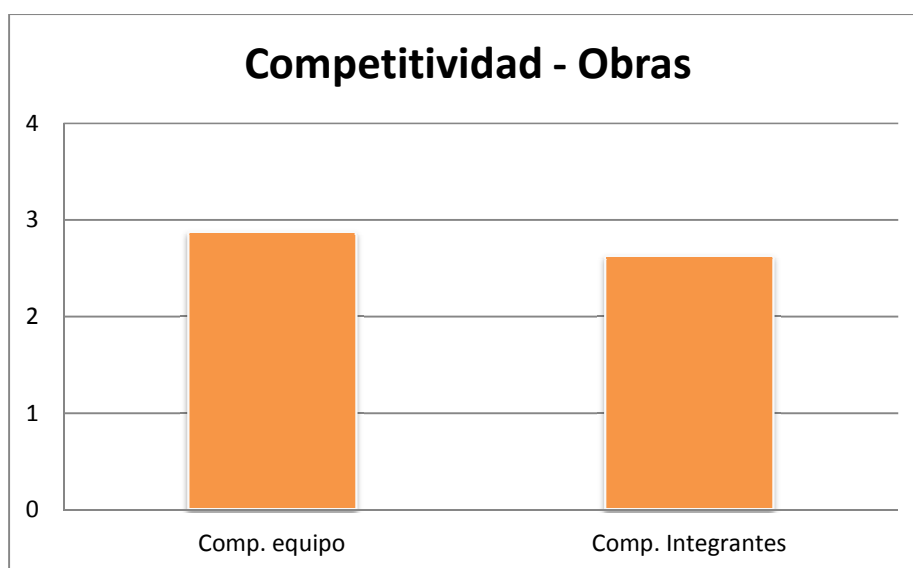


GRÁFICO 33 - Análisis Obras – Competitividad

Las expectativas del jugador de Obras, para integrar un equipo de liga, como vimos en Boca se mantienen en un grado medio. Podemos concluir que resulta de estos factores:

- El grado de competitividad no es tan alto como el deseado, pero el club realiza una gran inversión sobre su programa de inferiores, por lo cual tiene muy buenos prospectos entre sus juveniles, que se ven en una posición privilegiada para convertirse en profesionales.
- Pueden observar en compañeros que tuvieron en el pasado, que pocos son los que llegan a ese nivel., por lo cual tienen muy presente la dificultad de llegar.
- La ineficacia de poder transmitir una cultura más profesional y competitiva por parte del club, hace que no puedan enfocar a los jugadores en realizar un trabajo más duro por convertirse en profesional.

Los minutos de juego y la categoría en la que se encuentra el equipo, son los factores que se muestran como más importantes a la hora de elegir un club para jugar como profesional. Por lo cual no podemos decir que sólo lograr continuidad es el mayor anhelo de estos jóvenes, sino también participar de un proyecto de la máxima categoría. Los jugadores que integran Obras saben que pertenecen a una élite, en la cual se invierte mucho dinero, el problema está en la identidad y la idea que tienen los juveniles sobre cómo se llega a convertirse uno en profesional. La dificultad que encuentran a la hora de realizar el esfuerzo extra que permita lograr el objetivo de vivir del *basketball*.

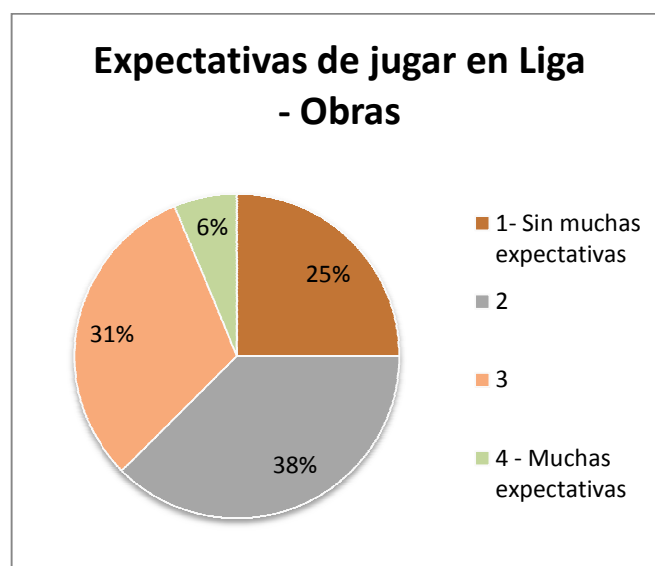


GRÁFICO 34 - Análisis Obras - Expectativas de jugar en primera

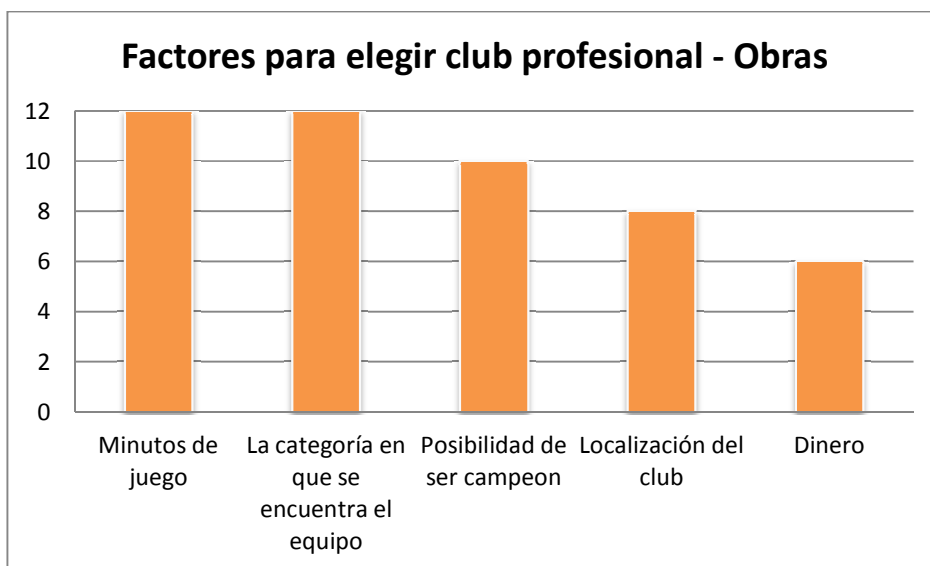


GRÁFICO 35 - Análisis Obras - Factores para elegir el club de primera

Comparación con el resto de clubes encuestados:

Obras es el club con mayor cantidad de juveniles con 5 años de experiencia en el club. Se condice con el valor que otorga como club, y la conciencia que tiene en no dejar de lado a los que se vienen desarrollando hace tiempo. Esto lo lleva a la problemática de no tener una marcada identidad en su cultura. Igualmente tiene valores cercanos en su promedio con respecto a los otros clubes, debido a la gran cantidad de reclutados que posee.

Haciendo la comparación con las otras instituciones, el factor de jugar en la máxima categoría se encuentra por debajo, en promedio, con el resto de los clubes. Debemos indicar que sube la vara en este caso Boca, pero Obras se debería mantener en un nivel similar, y no llega a alcanzarlo. Puede deberse a lo mencionado anteriormente, tanto por el dirigente como por el entrenador, el club no tiene una identidad marcada a enfocarse sobre el profesionalismo de sus juveniles haciendo que la visión de desarrollar jugadores a futuro, se diluya.

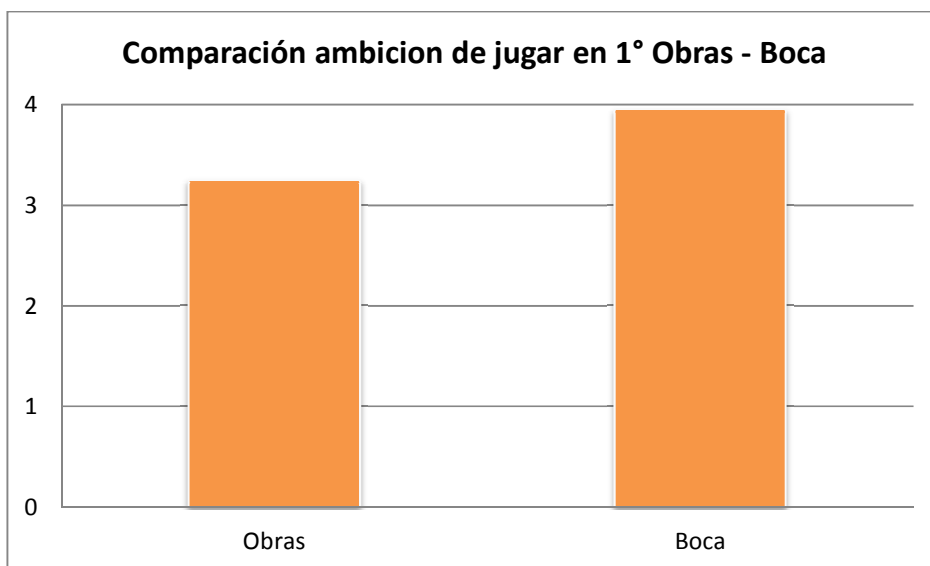


GRÁFICO 36 - Análisis Obras - Comparación de ambición de jugar en primera vs Boca

En cuanto a los factores más importantes para convertirse en jugador profesional, nos llama la atención las respuestas sobre las posibilidades de ser campeón. Es respondido por el 63% de los juveniles, mientras que en el resto de los clubes, la importancia se reduce un 50%, llegando a ser respondida sólo por el 40% de los encuestados. Concluimos que se debe a lo obtenido en la entrevista con el entrenador, los chicos se encuentran catalogados como los mejores de su federación, siendo campeones hace un par de años ya. En el caso que ellos pierdan este status de candidatos en la competencia que juegan, lo pueden llegar a ver como un retroceso en su carrera como jugador

Los juveniles de Obras respondieron de manera diferenciada en cuanto a sus aspiraciones salariales en su primer contrato. Es el único club en que, en promedio, firmaría por un segundo escalón en nuestra encuesta, entre \$10000 y \$15000, su primer contrato en el club en el que se encuentran formándose. Al mismo tiempo, su media para firmar en otro club se mantiene al mismo nivel que el resto de las instituciones. Vemos nuevamente como al no tener una identidad tan marcada entre el jugador y la institución, el atleta percibe que no debe postergar su posible entrada de dinero, con tal de mostrarse agradecido con el club que lo formó. La media para Obras en la respuesta sobre expectativa salarial en su club fue de 2.13, encontrándose en el intervalo de entre \$10000 y \$15000, mientras que en Boca fue de 1.62.

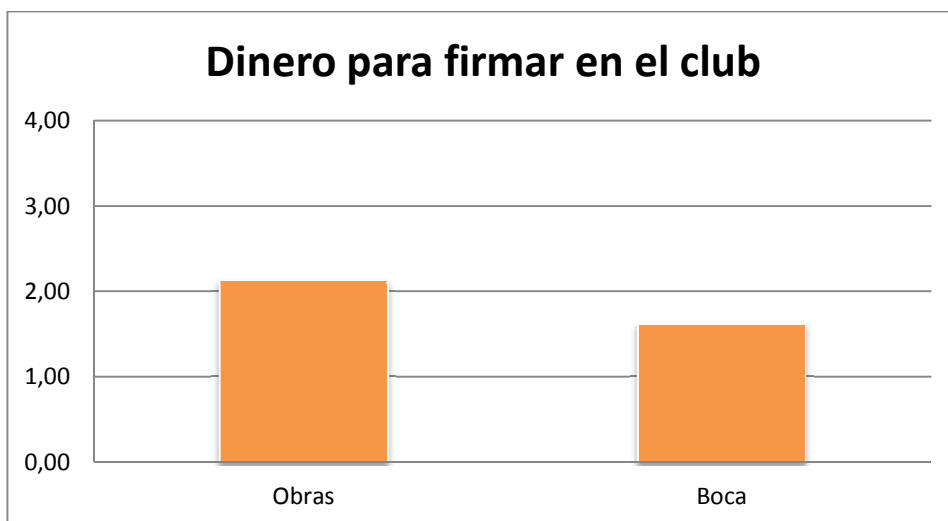


GRÁFICO 37 - Análisis Obras - Comparación dinero para firmar con el club vs Boca

4.4.2. Perfil jugador juvenil de Ferro

El resultado de la encuesta arroja que la mayoría de los chicos encuestados tienen entre 16 y 18 años, la posición más usual es la de Base. En general, los chicos juegan hace más de 8 años al *basketball*, pero en el club hace menos de 2 años. Esto nos da el indicio de que la mayoría son seleccionados de otros clubes, debido a la falta que se genera a la hora de tener que completar sus plantillas para cumplimentar la norma de la Asociación de Clubes.

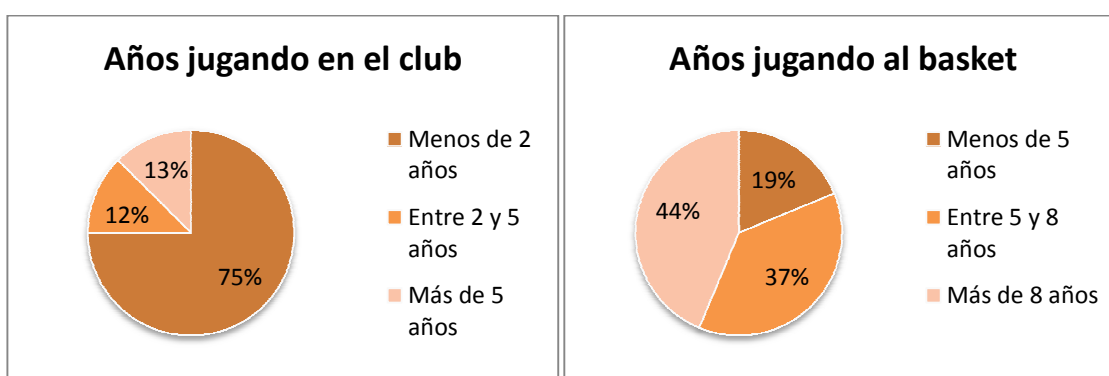


GRÁFICO 38 - Análisis Ferro – Comparación Gráfico 3 - Años jugando al basket y Gráfico 4 - Años jugando en el club

Como se muestra en el gráfico a continuación, lo más relevante para los chicos que juegan en las inferiores del club de Ferro es poder lograr ganar con su categoría. Es seguido por la ambición de jugar en 1° y por las amistades en casi similar importancia. La diversión es el factor menos relevante para los jugadores. Podemos inferir que el jugador de Ferro está más interesado en lo que pueda lograr en la actualidad, sin proyectar tanto a futuro. Esto es condicionado también por el objetivo del club para con sus inferiores. Ferro no mira en sus inferiores para nutrir a su nivel profesional, y esto los juveniles lo saben.

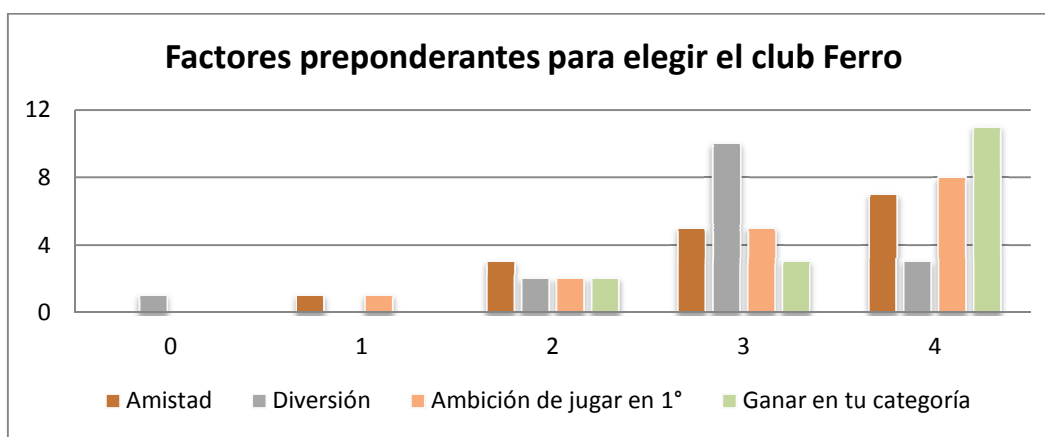


GRÁFICO 39 - Análisis Ferro - Factores predominantes para elegir el club

La mayoría de los chicos juegan en una categoría que es superior a la suya. Al igual que en los demás lo clubes lo vemos como una herramienta de desarrollo que utiliza el club para que el jugador tenga roce con jugadores de mayor experiencia aunque sea de menor nivel.

El grado de competitividad que perciben los jugadores dentro de todo el equipo se encuentra en un término medio y disminuye dentro del puesto. Esto se correlaciona también con lo que pudimos hablar en la entrevista con el entrenador del equipo y lo que observamos en el entrenamiento que presenciamos. El compañerismo, como así también el grado en que se relacionan fuera del club, se mantiene alto con valores en promedio rondando el 3, en una escala del 0 al 4.

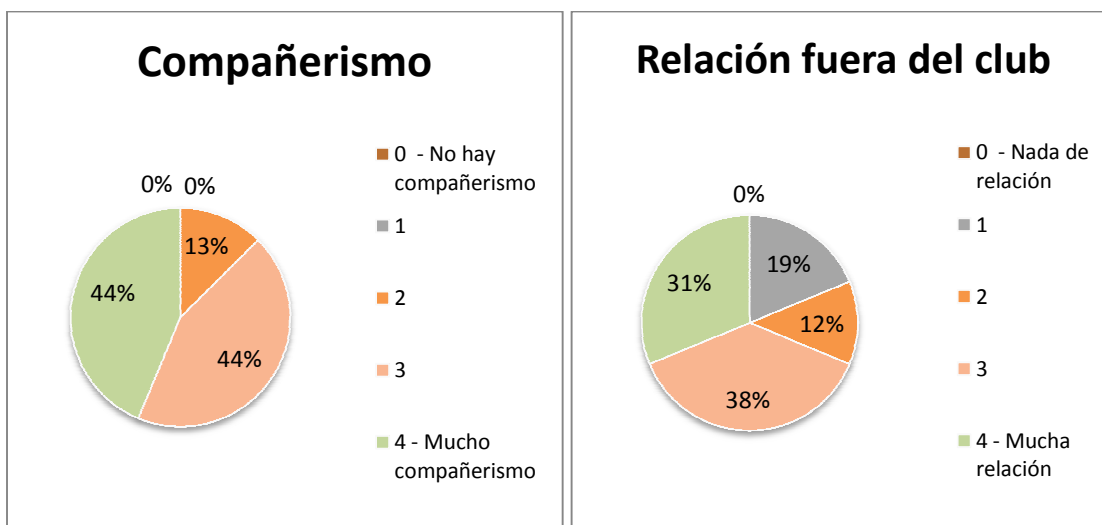


GRÁFICO 40 – Análisis Ferro – Compañerismo y relación fuera del club

Las expectativas del jugador de Ferro para integrar un equipo de liga se mantienen en un grado medio bajo. Mediante nuestro análisis concluimos que esto resulta de la idea del club en cuanto a sus formativas, las tiene para cumplimentar, no espera obtener algún tipo de rédito de estos jugadores. Esto claramente es observado por los chicos, que por más que tengan el nivel de competencia profesional muy cerca, y las características de todo deportista en lograr sus objetivos y ser competitivos, saben que no los están mirando al momento de encontrar jugadores. Se puede observar en el gráfico número 26.

Al momento de analizar las expectativas salariales de estos juveniles, más de la mitad de los atletas, el 63% de las respuestas se encuentran en el rango de menos de \$10000. Conocen sus chances de poder llegar a firmar un contrato profesional, y como estas se encuentran en un grado bajo, tomarían la primera oportunidad que tengan, sea por el dinero que sea.

Importancia de dinero



GRÁFICO 41 - Análisis Ferro - Dinero para firmar en club y fuera del club

Comparación con el resto de clubes encuestados:

Lo primero a tener en cuenta para realizar esta comparación con Ferro, es la diferencia de objetivos que tienen los otros dos clubes analizados, con los que se plantea esta institución. Se va a encontrar con valores muy altos para compararse en lo que se corresponde con ambición de jugar y el deseo de convertirse en profesional, en cambio, los valores que muestra el club en sus rasgos afiliativos son mayores a los de su comparación. Concluimos entonces que Ferro actualmente mantiene en el *basketball* juvenil de su club, los valores correspondientes al deporte amateur, por más que tenga su primera compitiendo al máximo nivel. Esto es establecido por los objetivos que se plantea en este escalón, y como es efectivamente transmitido a sus jugadores.

Mostrando los resultados obtenidos de Ferro, vemos que el compañerismo se muestra en un nivel más alto en su media 3.4, comparándolo con el resto de instituciones analizadas, nos arrojó una media de 3.1 y si realizamos la comparación sólo con Obras, el compañerismo se encuentra en 2.75. Podemos definir que el compañerismo en Ferro es elevado. Sumado a esto, se encuentra que en este club no hay chicos del interior, no viven juntos, el club los une. El compañerismo está dado por lo que experimentan dentro

del equipo, y toma mucha más importancia entonces el valor más alto, debido a que lo logra el entrenador como líder de este grupo.

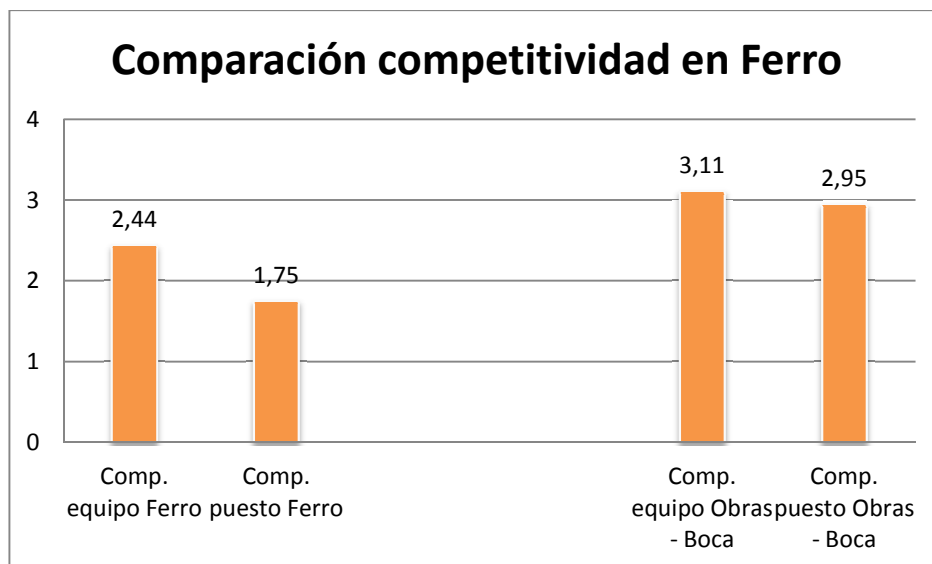


GRÁFICO 42 - Análisis Ferro - Coparación competitividad en club y el puesto vs Obras y Boca

Por el lado de la competitividad, los otros dos clubes muestran en conjunto, valores medios de 3.11 para dentro del equipo y de 2.95 en el puesto, mientras que Ferro tiene valores de 2.4 y 1.75 respectivamente. La diferencia se desprende del enfoque del entrenamiento que tiene el club, y el objetivo que busca de sus inferiores. Logra una menor competitividad justamente porque no la busca, intenta resaltar el espíritu amateur del deporte. Debemos aclarar que esto sucede en la actualidad, la idea del club a futuro es otra, y sabe que este no es el camino a seguir.

4.4.3. Perfil jugador juvenil de Boca

El resultado de la encuesta arroja que la mayoría de los chicos tienen entre 16 y 17 años, la posición más usual es la de Alero. Prácticamente todos juegan hace más de 8 años al *basketball*, pero en el club hace menos de 2 años. Esto nos da el indicio de que la

mayoría son seleccionados de otros clubes, sumado a la política de la institución de realizar un desarrollo de varios años en el club, antes de jugar en la primera.

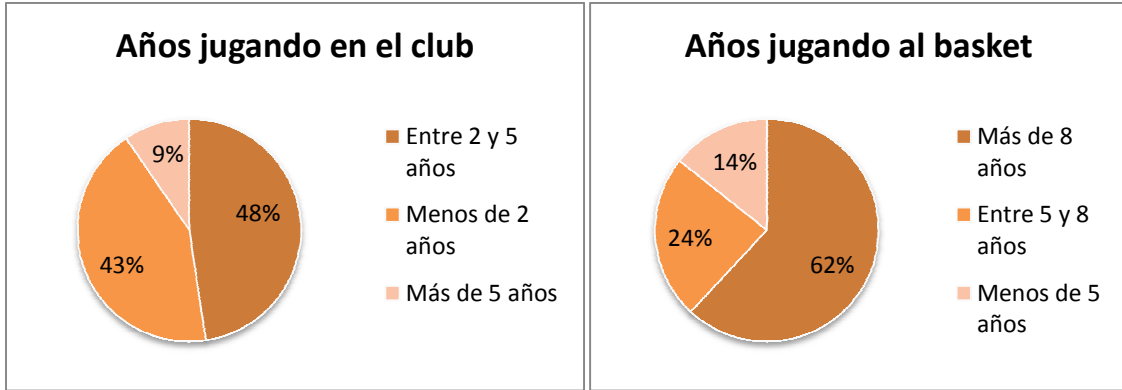


GRÁFICO 43 - Análisis Boca – Comparación Gráfico 3 - Años jugando al basket y Gráfico 4 - Años jugando en el club

Como se muestra en el gráfico a continuación, lo más relevante para los chicos que juegan en las inferiores del club es la ambición de jugar en primera. Es seguido por las ganas de ganar en su categoría, quedando por debajo la diversión y las amistades como factores menos relevantes para el jugador de Boca.

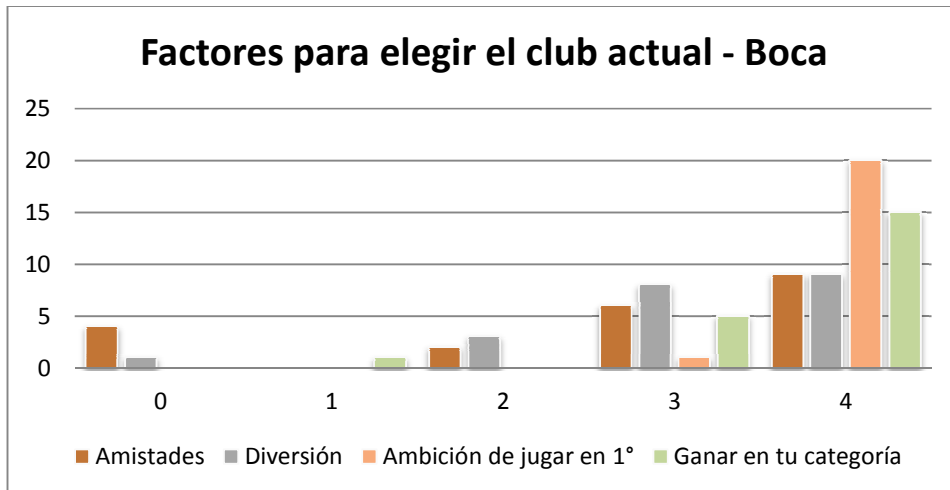


GRÁFICO 44 - Análisis Boca - Factores predominantes para elegir el club

La totalidad de los jugadores juegan en una categoría que es superior a la suya. Esto lo vemos como una herramienta de desarrollo que utiliza el club para que el jugador tenga roce con jugadores de mayor experiencia de una menor categoría.

El grado de competitividad que perciben los jugadores es muy alto, tanto en el equipo como en su posición. Esto se correlaciona también con lo que pudimos hablar en la entrevista con el entrenador del equipo y lo que observamos en el entrenamiento que presenciábamos. No obstante tanto el compañerismo como el grado en que se relacionan fuera del club se mantiene alto, lo que indica que la competitividad es meramente deportiva.

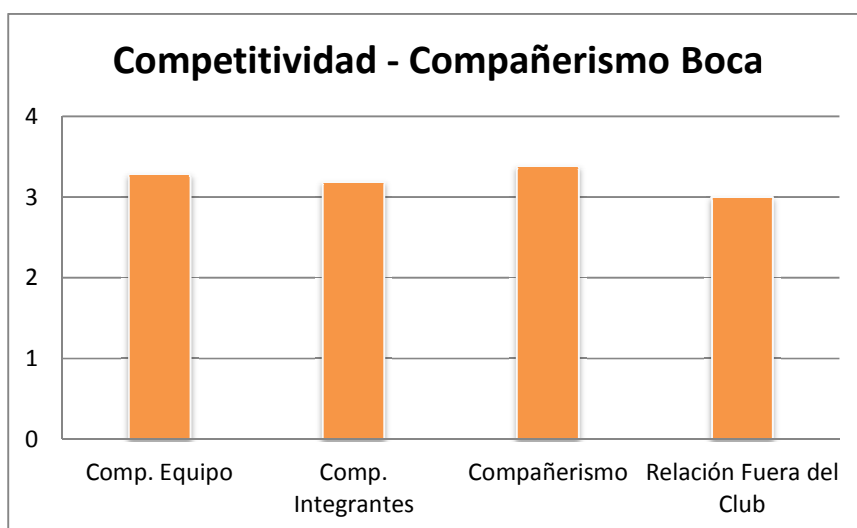


GRÁFICO 45 - Análisis Boca - Comparación competitividad vs Compañerismo

Las expectativas del jugador de Boca para integrar un equipo de liga se mantienen en un grado medio. En promedio el valor es de 2.19. Mediante nuestro análisis concluimos que esto puede resultar de dos factores:

- El grado de competitividad es alto, por lo que ninguno se siente superior o con más posibilidades que el resto.
- Sabiendo que se encuentran en el club por la ambición de jugar en primera, y no hay lugar para todos, la expectativa se mantiene en un grado más realista sobre sus posibilidades.

El factor más preponderante para el jugador juvenil de Boca a la hora de lanzarse al profesionalismo son los minutos de juego. Todos los encuestados coincidieron en esta selección. Con esto inferimos que su mayor anhelo es lograr continuidad en un equipo profesional, restando importancia al dinero o a la localización del club. El segundo factor en orden de importancia es la categoría en que se encuentra el equipo, esto se debe a que el club ya se encuentra en la máxima categoría y jugadores pueden llegar a sentir un retroceso en su carrera jugar en una categoría de nivel inferior.

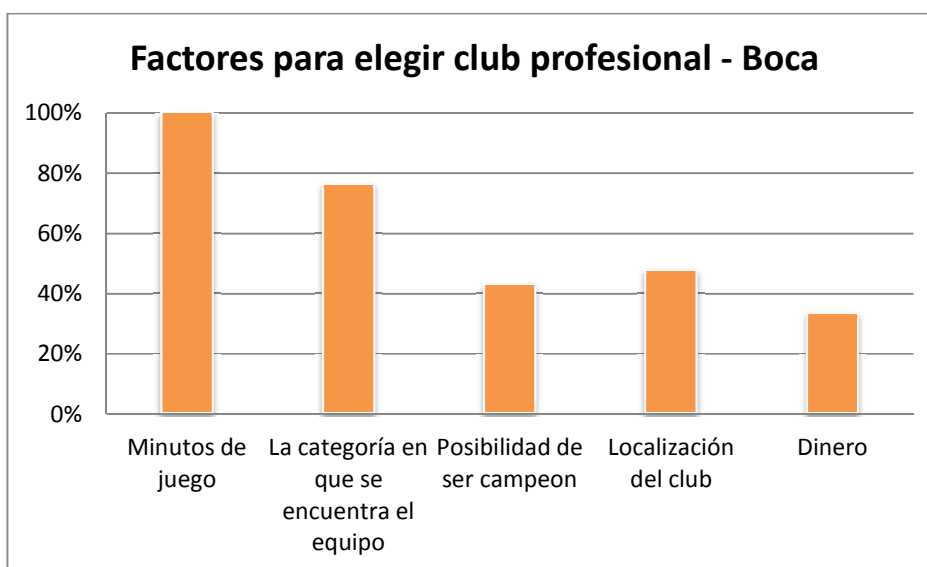


GRÁFICO 46 - Análisis Boca - Factores para elegir el club de primera

Podemos notar que al ser un club que tiene una identidad muy lograda, el jugador de Boca logra identificarse fácilmente con lo que el club espera de él.

Comparación con el resto de clubes encuestados:

Analizando las respuestas de la cantidad de años en el club de la totalidad de encuestados, podemos observar que tanto Boca como el resto de los clubes salen a buscar jugadores fuera de la institución. Definimos que las políticas son similares en cuanto a buscar jugadores de mayor proyección fuera de la institución.

El jugador de Boca se muestra muy por encima del resto a la hora de mostrar su ambición de jugar en la mayor categoría. El resultado sobre la encuesta en Boca arroja como resultado que, prácticamente la totalidad de los chicos, considera muy importante

este aspecto a la hora de elegir el club. Al realizar una comparación de esta variable con los demás resultados, vemos que la brecha es cercana al punto, demostrando que el jugador juvenil de Boca marca una gran diferencia frente al resto. Esta inclinación influye también en la percepción de competitividad dentro del equipo y el puesto. El jugador de Boca nota un mayor grado de competitividad que el resto.

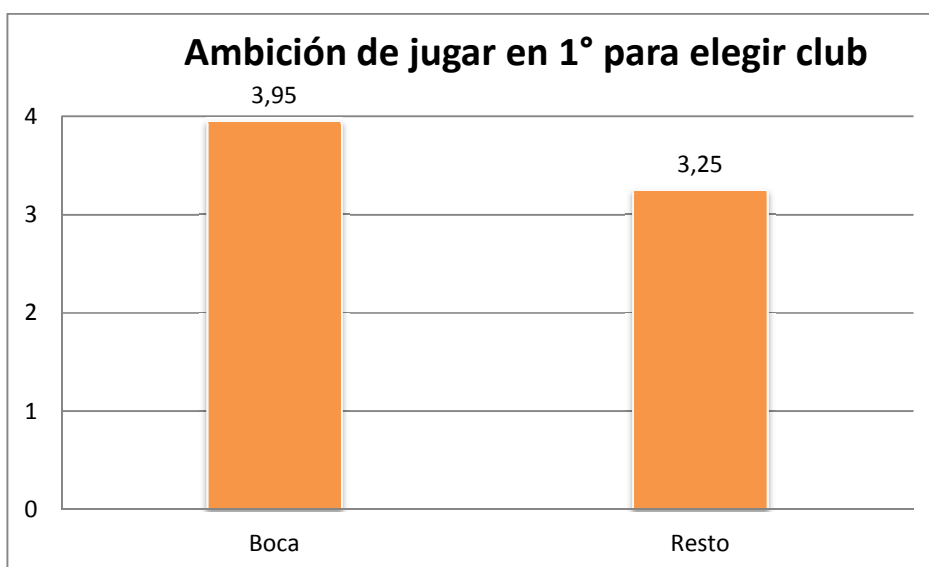


GRÁFICO 47 - Análisis Boca - Comparación ambición de jugar en primera vs Obras y Ferro

En cuanto a los factores más importantes para convertirse en jugador profesional, sobresalen dos claras diferencias. Los minutos de juego si bien es el factor más elegido por la totalidad de encuestados, Boca muestra un diferencia al haber sido elegido por la totalidad de sus jugadores. El otro factor es la localización del club, para el jugador de Boca no es tan importante como para el resto de los jugadores encuestados. Inferimos que esto se debe a que la mayoría de los juveniles de Boca son seleccionados desde distintas partes del país, haciendo el desarraigo ya forme parte de su día a día y lo tome como algo cotidiano.

El último factor comparado y analizado es el monto de su futuro primer contrato. Distinguimos que la cantidad de dinero base para un primer contrato se mantiene similar en Boca y Ferro localizándose entre menos de \$10.000 para jugar en el club y entre \$10.000 y \$15.000 para jugar en otro club. La diferencia en este aspecto la marca Obras posicionándose por encima de estos valores.

Comparando a Boca directamente con Obras, a pesar de que ambos clubes cuentan con varios chicos seleccionados desde otras instituciones, Boca logra una mayor identidad viéndose reflejada en este último punto.

4.4.4. Casos particulares:

En el club Obras hubo dos juveniles que decidimos analizarlos de manera particular por sobre el total de encuestados. Estos son el juvenil que respondió con muy probable sobre sus posibilidades de jugar a un nivel profesional, y el jugador que respondió 0 en la importancia que le genera la ambición de jugar en primera para encontrarse jugando en el club.

Primero analizamos el caso del 0 importante para continuar luego en el enfoque del otro atleta. Contemplando el resto de sus respuestas, notamos que ya cumplió los 20 años, con lo cual ya sabe que es muy probable que no vaya a tener la posibilidad de jugar a nivel profesional, si no lo está haciendo en este momento. Respondió también con un nivel de muy importante sobre la diversión que le genera jugar, también lo hizo en la respuesta sobre cuánto te relacionás con tus compañeros fuera del club. Estamos contemplando que extrae de su experiencia de jugar en esta institución, los valores afiliativos que tiene el deporte amateur en general, el hacer deporte exclusivamente por la diversión de hacerlo.

En el caso del jugador que otorgó el valor de muy probable a sus chances de convertirse en profesional, las respuestas se mantienen en coherencia con sus motivaciones. Lo más importante es poder lograr continuidad en el más alto nivel, por lo cual el dinero pierde como factor motivante para este jugador. Respondió en sus expectativas salariales, en ambos casos, con el valor de menos de \$10000, por lo cual el dinero no le representa importancia a la hora de conseguir sus aspiraciones. Se muestra indiferente hacia como percibe las amistades para elegir dónde jugar, su meta es otra. Es un chico que tiene 18 años, concluimos que seguramente tuvo la experiencia de jugar al máximo nivel, y reconoce que tiene las capacidades para desempeñarse en ese rendimiento. Las encuestas fueron anónimas, por lo cual lo inducimos sabiendo que no se vería con altas probabilidades a esa edad si ya no tuvo la posibilidad de jugar a este nivel.

5. Conclusiones

A continuación, presentamos las conclusiones a las que hemos arribado para cada uno de los objetivos planteados en el Capítulo I de este trabajo.

Objetivo N° 1: Conocer las políticas que tienen estos clubes en cuanto a sus divisiones formativas.

Observamos que la principal característica deseada por los clubes a la hora de buscar jugadores juveniles de otras instituciones para desarrollarlos en sus inferiores, es la altura. Este es un atributo indispensable para el juego y para que el jugador en un futuro logre alcanzar un nivel profesional. La altura debe estar acompañada de talento y de cualidades humanas. En el caso de Obras y Boca practican un año de seguimiento al jugador antes de incorporarlo a su cantera de juveniles. Ferro, no hace ningún tipo de seguimiento.

Los clubes Obras y Boca tienen planes de desarrollo de sus jugadores juveniles de 3 a 4 años, antes de que puedan dar el salto a jugar en primera. Mientras que Ferro actualmente no tiene este programa, pero tiene la idea de implementarlo en un futuro cercano.

La inversión de tiempo y dinero en el programa de juveniles genera un ahorro de contrato para las instituciones. Si se firma contrato con un juvenil del programa de inferiores, el club se ahorra el 60% de lo que vale contratar un jugador fuera del club.

Aquellos clubes que logran una mejor alineación con equipo profesional, consiguen poder atraer a mejores jugadores a su programa juveniles. Boca es el más alineado de los tres equipos, en cuanto a estilo y forma de juego y a la filosofía del entrenador de primera para con sus juveniles.

Objetivo N° 2: Identificar las competencias predominantes a la hora de elegir talento.

A la hora de seleccionar jugadores para el programa de inferiores, el factor de mayor peso es la contextura física. Debe estar acompañada por capacidad técnica (talento) y cualidades humanas.

Para que el jugador pueda ir avanzado en su desarrollo y, que en un futuro pueda llegar a ser seleccionado para el primer equipo, es fundamental que se muestre comprometido con el equipo. Debe trabajar día a día para mejorar. Sin trabajo, no hay éxito.

Objetivo N° 3: Identificar las prácticas que se lle van a cabo para trabajar con la motivación y el desarrollo de los jugadores.

El principal atractivo que tienen estos tres clubes es la cercanía con el nivel profesional. Los juveniles de Obras, Boca y Ferro, en menor medida, perciben que tienen la posibilidad de tener roce de entrenamiento con equipo profesional. Esto resulta muy estimulante y motivante para los chicos para poder seguir desarrollándose en vistas de convertirse en jugadores profesionales.

Concluimos que la planificación de desarrollo de los jugadores, aumenta significativamente la probabilidad de éxito de proceso. Obras y Boca realizan una gran inversión de tiempo y dinero en sus inferiores, otorgándole a los juveniles distintas herramientas de desarrollo. Estos clubes cuentan con profesionales como ser nutricionista, psicólogo, preparador físico, médicos, kinesiólogos. Además los entrenadores llevan un control y plantean objetivos de mejora con cada jugador a nivel individual para ir controlando su evolución. Por otro lado, a los atletas del interior, les ofrecen vivienda, comidas, colegio y una cobertura médica, para tener todas sus necesidades cubiertas. Estos dos clubes son los que mayor protagonismo de sus juveniles logran en el equipo profesional. Por el lado contrario, Ferro no realiza ningún tipo de planificación de desarrollo y el equipo no logra protagonismo de sus inferiores en primera.

Hay que tener en cuenta que el club brinda todas las herramientas mencionadas, pero en última instancia el desarrollo es responsabilidad del juvenil. Si el atleta no se compromete con los entrenamientos y con cumplir los objetivos de mejora que les va marcando el entrenador, difícilmente logre evolucionar como jugador.

Objetivo N° 4: Conocer las expectativas de los jugadores sobre este proceso.

El mayor anhelo de los juveniles de Obras y Boca es poder lograr jugar en forma profesional. Los factores como amistad o diversión, van perdiendo importancia a medida que van avanzado con el proceso y se van acercando al nivel profesional. En el caso de

Ferro, los chicos ven como su mayor anhelo el hecho de poder ganar en su categoría, quedando en segundo lugar la ambición de jugar en primera y las amistades, en casi similar importancia. Los juveniles de Ferro están más interesados en lo que pueda lograr en la actualidad, sin proyectar tanto a futuro. El club actualmente no mira en sus inferiores para nutrir a su nivel profesional.

La mayoría de los juveniles de estas instituciones se mantienen reservados frente a sus probabilidades de llegar a ser profesional. En el caso de Obras y de Boca inferimos que se debe a que el grado de competitividad dentro del equipo es alto y ninguno se siente superior o con más posibilidades que el resto y, además, por lo dificultoso que resulto para un buen prospecto llegar a un nivel profesional, en el pasado. En cuanto a Ferro, el club no mira en sus inferiores para armar su equipo profesional y esto es percibido por los juveniles.

Los jugadores juveniles de los tres clubes, en el hipotético caso de lograr poder incorporarse a un equipo de primera, coinciden que lo más importante es lograr continuidad de juego en el mismo, tener minutos de juego. Este factor es lo que los juveniles consideran más relevante y es, a su vez, lo más difícil de conseguir.

Objetivo N°5 – Describir la competencia interna en tre los prospectos de inferiores

Aquellos clubes que mayores inversiones realizan para obtener jugadores profesionales de sus inferiores, son los que sus propios jugadores perciben mayor competitividad. Esto viene dado tanto por el discurso de los entrenadores, al proponer la competitividad, como la ambición de los juveniles en convertirse en profesionales, en base a la cercana posibilidad que tienen.

Concluimos también, que la competencia viene de la mano con la cultura e identidad que tenga la institución. En los clubes de mayor trayectoria profesional, con más historia en la competición, el envío del mensaje de competitividad por parte de los entrenadores se facilita. El joven atleta interpreta mejor lo que se espera de él y que debe hacer en el club para destacarse.

Por último, como fuimos mostrando en la investigación, para que los juveniles puedan realizar su experiencia a nivel profesional, es clave la idea del entrenador del equipo de primera. Si los prospectos ven que el técnico de élite mira las inferiores para pensar en su competencia, y les da protagonismo en el partido, ellos se van a sentir con

más chances de jugar a un nivel profesional. Por lo cual, en los clubes que el pensamiento del entrenador de primera, esté mayormente alineado con las inferiores, la competitividad interna es mayor.

Objetivo N° 6 – Describir en qué porcentaje el equipo de primera es integrado por jugadores formados en el club

Del total de la muestra en la encuesta que realizamos, 5 juveniles tenían al menos roce de entrenamiento con el equipo profesional. Representa un 9.43% del total de encuestados. Los únicos clubes que actualmente tienen juveniles con protagonismo dentro del plantel profesional del club, que fueron desarrollados en sus inferiores, son dos: Boca y Obras. Boca cuenta con 3, siendo un 30% de su plantel, y Obras 2 con lo cual sería el 20% del plantel. Con plantel nos referimos a los jugadores que juegan todos los partidos, teniendo siempre buena cantidad de minutos en cancha.

Objetivo Principal - Describir el proceso de selección que realizan los clubes participantes de la Liga Nacional de *Basketball* en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, de los jugadores de sus inferiores para llegar al primer equipo.

En el proceso se utilizan métodos de selección por competencias, de manera grupal. Los entrenadores tienen un modelo de competencias que debe tener un jugador para ser invitado a formar parte de este proceso de desarrollo. En base a estas es que el juvenil es buscado y posteriormente seleccionado para integrar el equipo. Es grupal debido a que no sólo están contemplando su técnica individual, sino también como funciona en equipo y con respecto a sus compañeros.

Para atraer a los mejores juveniles del país, los clubes se deben mostrar atractivos para que los chicos acepten integrar el equipo. Los clubes logran mostrarse más atractivos cuando tienen un equipo profesional en la institución, en su trayectoria varios jugadores de esas inferiores hoy tienen trayectoria en el nivel profesional. La alineación que tengan entre las inferiores y el equipo de primera, hará que estos tengan mayor protagonismo, también atrayendo a los mejores a integrar su equipo. Cuenten con distintas herramientas para evaluar su desarrollo como las ya mencionadas anteriormente.

Estas herramientas de desarrollo, no tienen ningún tipo de influencia, si el jugador no está motivado a entrenarse y a sacrificarse todos los días para ser cada vez mejor. La

responsabilidad de su desarrollo, es individual a cada jugador, esto lo remarcaron todos los entrenadores entrevistados.

Para cerrar, este proceso forma parte del planeamiento estratégico del club. Las instituciones, por más que representa un ahorro en el presupuesto del equipo contar con mayor cantidad de juveniles, lo hacen en su mayoría para otorgarle identidad al club. Los clubes saben que se muestran tanto en sus profesionales como en sus inferiores, entonces se intentan mostrar competitivos en todas sus categorías para darle esa identidad a la institución.

6. Bibliografía

- BRADBURY T. & FORSYTH D. (2012). *You're in; you're out: selection practices of coaches*. Sport, Business and Management: An International Journal, 2, pp. 7-20. 13/04/2016.
- Ferguson D. (2012). An Exploration of the Selection Processes of North American Male Basketball Players into European Professional Leagues. University of Alberta. Alberta, Canadá,
- FERNÁNDEZ LOSA, N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Cuadernos de Gestión, 2, pp. 65-90.
- ¹ Fitzpatrick, R. (1994). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Personnel Psychology, 47, pp. 448-452. 15/04/2016.
- GRIPPO & GUTIÉRREZ. (2006). *El Entrenador Argentino de Básquetbol*. Buenos Aires: Asociación de clubes de Básquetbol.
- MARTIN, P. D. & POPE, J. (2008). Competency-based interviewing – has it gone too far?. Industrial and Commercial Training, 40, pp. 81-86. 15/04/2016.
- MILLMORE, M. (2003). *Just how extensive is the practice of strategic recruitment and selection?*. Irish Journal of Management, 24, pp. 87-108. 01/04/2016.
- RAMÍREZ LÓPEZ & SÁNCHEZ MARÍN. (2014). *Los planes de carrera como estrategia para lograr "Inplacement" en la organización*. Lupa Empresarial, Edición 15, 15/04/2016.
- SANDERSON & SIEGFRIED. (2015). *The Case for Paying College Athletes*. The Journal of Economic Perspectives, 29, pp. 115-137. 31/03/2016.
- WARECH, Michael A. (2002). *Competency-based structured interviewing at the Buckhead Beef Company*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 43, pp. 70-77. 15/04/2016.

- ZAHARIE, M. & OSOIAN, C. (2013). *Job Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Organisations*. STUDIA UBB, OECONOMICA, 58, pp. 86-94.
- Reglamento Temporada 2015/2016 Liga Nacional de Basquetbol Asociación de Clubes

7. ANEXOS:

Entrevista al profesor de Obras Sanitarias

N: Como es tu nombre?

S: Santiago Petersen.

N: Cuantos días entrenan los chicos en la semana?

S: Entrenan 2 horas todos los días, más de lunes a miércoles preparación física.

N: Hace cuanto trabajas en el club?

S: En el club hace 3 años, anteriormente trabaje en Ebraica, en castelar, los indios de moreno, Padua siempre en el Basket. También soy profesor de educación física, trabajo en dos colegios pocas horas.

Pero hace 23 años que estoy en el Basket, generalmente en categorías formativas en alguna oportunidad dirigí primera.

N: Que es lo que tiene en cuenta para seleccionar los jugadores de los partidos?

S: Nosotros nos fijamos en lo que hacemos en la semana, hacemos hincapié en eso. Tenemos muy buenos jugadores pero estamos tratando de formar buenos equipos. Guido (ayudante) dirige infantiles y cadetes pero cadetes y juveniles entrenan juntos, por lo que trabajamos juntos. Venimos planificamos la clase un rato una parte la da él, otra parte yo.

Yo dirijo juveniles, este año hay 5 jugadores de selección nacional y otros jugadores en las selecciones de su provincia. O sea, hay muy buenos jugadores pero lo más difícil es conformar el equipo y que funcione como equipo. Todos en sus equipos eran protagonistas no quiere decir que acá no pero apuntamos a eso. Lo que intentamos es ser lo más competitivos posible pero hay mucha diferencia con los demás equipos salvo Boca, Lanús después hay mucha diferencia entonces cuesta que los chicos mantengan la intensidad. Entonces pasa que empiezan mal un partido perdiendo y en 5 minutos lo dan vuelta y sacan 20 puntos de diferencia. Individualmente son los mejores que hay en capital.

No pedimos otra cosa que no se trabaje en la semana. En esta parte del año trabajamos mucho lo que tiene que ver con defensa, de ir todo el tiempo arriba, yo siempre hablo de marcar como una marca registrada, cuando se hable de Obras se hable de un equipo que defiende.

Siempre se habla de muy buenos jugadores pero que no tienen esa actitud que por ejemplo hacen un club de basket, yo quiero intentar darle eso.

Hay un chico que es de Jose c Paz, que trae eso, es un tipo que se te tira de cabeza que esta bueno porque también te contagia eso, no solamente juega bien también tiene la intensidad que otros no tienen, tiene mucho talento.

N: Que es lo que te piden desde el club?

S: El objetivo nuestro es mejorar y tratar de que los chicos formen parte del equipo profesional.

Muchos ya están entrenando con el equipo profesional, están entrenando y viajan con el equipo. La meta es esa, desarrollar y seguir formando jugadores.

N: Cuantos chicos de los juveniles integran el equipo profesional actualmente?

S: Ahora hay dos que son fijos, son apellido1 y apellido2. Después hay rotaciones y otros chicos han jugado en algún momento.

También hay otro chico que este año se fue a jugar el TNA y otro está en Platense. Son chicos de divisiones formativas en el club que este año no tenían lugar en el equipo de 1° y el club los cede a préstamo para que sigan desarrollándose.

N: Entonces estaríamos hablando de 6 o 7 jugadores que ya tienen roce en 1º?

S: Sí, roce de entrenamiento. Hay dos chicos que son fijos y otros que van rotando.

N: Te toco vivir alguna situación, en la que hay un chico que es muy talentoso pero que no está comprometido con el equipo?

S: Si tengo casos, yo estoy acá en un club diferente a los que yo trabaje. Diferente en el sentido es un trabajo en un equipo muy profesional, los jugadores tienen el deseo de jugar de poder ser profesionales. Hay casos de chicos que tienen mucho talento y también el deseo de llegar pero capaz que esto no va de la mano con el trabajo. Creo que la diferencia la marcan ellos.

Yo acá estoy para ayudarlos, la organización le brinda kinesiólogos, nutricionista, preparador físico, psicólogo, tienen tiempo de entrenamiento pero después hay una parte que es de ellos, tema de la actitud, la entrega.

N: Esto lo tratas de mejorarlo de alguna manera?

Nosotros generalmente tenemos reuniones a principio de año con cada jugador. Para ver cómo están ellos, que vemos nosotros de ellos, que es lo bueno y lo malo, es en base a una descripción de ellos. Le marcamos las cosas a mejorar y luego a los 3 o 4 meses nos volvemos a juntar para ver si viene mejorando en algo, en algunos casos vamos viendo de cambiarlos el lugar donde juegan.

Tenemos un caso de apellido3, que estamos viendo de cambiarlo de posición que de a poco vaya adquiriendo esta nueva práctica y que pueda llegar a hacer las dos cosas. Hacemos un trabajo especial con él.

Yo siempre digo, muchas veces el jugador con trabajo gana cuando el de talento no trabaja. Hay diferencias pero en algún momento el de menos talento comienza a trabajar, trabajar, trabajar capaz que no va a tener el talento del otro jugador pero lo alcanza y lo supera. De hecho hay muchos jugadores que llegan de esta forma y hay muchos que se quedan en el camino.

Siempre le digo a los chicos, a mí no me interesa el resultado de los partidos, obviamente me gusta ganar pero lo que más me interesa es él como. El camino que cada jugador transita para llegar a un resultado.

El año pasado salimos campeones en juveniles y cadetes, la verdad teníamos un equipazo. Pero le hemos ganado a equipos que jugaban mejor que nosotros, pero le ganábamos porque resolvíamos individualmente. De esa situación capaz que solo podemos sacar ventaja esa vez.

Nosotros ahora estamos trabajando no tantas jugadas si no más que nada ofensivas libres por concepto pero para que el jugador sepa leer situaciones de partido. Insistimos siempre de trabajar en equipo, haber por ejemplo los tiros son puntos de los tiradores pero los genera el equipo. Es difícil.

N: Me imagino lleva mucha práctica?

S: Si todo el tiempo. Hay a algunos que no les importa mucho, capaz que solo están pensando en los puntos de ellos y no del equipo.

Por ejemplo capaz que el tirador tuvo una mala tarde y erro 6 triples, le queremos hacer entender que también puede defender, asistir.

Uno generalmente quiere hacer una cosa, está bien su especialidad es esa pero podes hacer otra cosa. Qué pasa si un día te agarra una mala tarde ¿tenes que salir? No podes defender, podes hacer otra cosa. O sea, buscamos el desarrollo no en una sola cosa sino en varias cosas.

Por ejemplo, Scola hace unos años hacia solo una cosa, ahora tira 3 puntos es decir se le van sumando cada vez más herramientas al jugador.

El jugador tiene que está bien físicamente, tiene que alimentarse bien. A algunos de los chicos hoy en inferiores les alcanza pero si están pensando en jugar de manera profesional tienen que trabajar.

N: Esto que nos estas contado, como lo manejas específicamente con el jugador?

S: Lo vamos hablando con el jugador directamente.

Nosotros con Guido tenemos un control con la nutricionista y de cada uno tenemos una ficha.

No es fácil, pero le queremos hacer entender a los jugadores que para ir a jugar al club no profesional está bien pero si quieren llegar a un nivel profesional o de selección sin trabajo no les alcanza.

Hay muchos que han hecho selecciones y este año no les toco quedarse, en este caso se habla con él y le decimos que no pasa nada, que tiene que seguir y si no es esta oportunidad puede ser la otra. Y si no es la otra no pasa nada o vos si no sos jugador de selección no sos bueno?

Acá los chicos también tienen un psicólogo deportivo.

N: Los chicos tienen varias herramientas para desarrollarse.

S: Si tienen de todo.

Yo creo que lo que pasa en el club, es que muchas veces todos los extremos son malos.

Un ejemplo, el otro día hable con el psicólogo y me pregunto cómo andaba un jugador. Le respondí que bien, más o menos y me responde pregunto porque la otra vez me llamo para decirme que estaba trabado. Entonces yo creo que todo no te lo va a resolver el psicólogo, él no va a venir acá a tirar 300 triples. No tiene que ser todo el tiempo la estoy errando voy a hablar con el psicólogo, si puede ser alguna situación en particular más que nada los reclutados del interior. Pero no generar una dependencia.

Tenes algunos que se cuidan, que toman proteínas pero después cuando llega el momento de partido están sin ganas, sin actitud. Las ganas, la impronta y el deseo no te la dan las vitaminas las tenes que tener vos, entonces tirate de cabeza vos para ganar, para recuperar la pelota.

N: Y contanos, tenes alguna técnica de motivación? Motivadas de manera individual o grupal?

S: Lo hacemos de manera grupal. Hacemos reuniones grupales y si tenemos casos particulares lo hablamos individualmente con cada uno.

Y después estamos todo el tiempo con la motivación pero la motivación la tienen que tener ellos, el deseo es de ellos. Si tu deseo es jugar al basket a nivel profesional entonces no tomes todas las tareas como simples hace todas a la máxima velocidad, a la máxima intensidad.

Los chicos ven hoy todo el tiempo basket, el más alto nivel es cada vez más simple. Más simple pero después va a depender de cómo resuelvan ustedes. Entonces las entradas en calor o lo que sea tienen que hacerlas a la máxima intensidad.

Trabajamos mucho sobre estos puntos.

Nosotros hace un par de años, cambiamos la manera antes se trabajaban muchas ofensivas, muchas jugadas y no queríamos eso porque los chicos parecían robot. Lo que queremos es ser un poco más flexibles, que ellos tengan que decidir. Al principio les costaba mucho porque ellos estaban como muy robotizados y creían que no podían realizar sus tiros o anotar por seguir una jugada. Lo que intentamos hacerles entender que esto no es así, que el tema está en la ejecución. Todas las jugadas están hechas de bloqueos, pero ahora si vos no cortinas bien no sirve. No es fácil, en Obras tenes de todo pero tenes esta problemática de que los chicos que regulan la intensidad.

Nosotros entrenamos todos los días a las 15:30 hs, pero a las 15 ya estamos en la cancha.

De 15 a 15:30 hs, ellos tienen una planilla de 100 tiros. Bueno a esta altura hay algunos que ya tienen 1900 tiros y otros tienen 400 tiros.

Hay momentos en los que podemos exigir y hay otros en donde uno tiene que actuar por convencimiento propio. Después se ve la diferencia de porque uno emboca todos los tiros y a otros le cuesta más.

Esta planilla nos sirve para indicarle a chicos esta diferencia, cuando vienen los planteos de porque yo juego poco y otro mucho. Es por esta planilla.

Todo esto forma parte de lo que mido a la hora de armar el equipo. Nada es gratis todo tiene un porqué.

N: Los chicos llevan la planilla?

S: Ellos llevan la planilla y todo esto después se vuelca a una computadora.

Nos sirve a nosotros para llevar un control y además para tener herramientas para cualquier ocasión. Para darle feedback a los chicos, para quien juega más y quien no, para indicarles que deben trabajar más o no. Todos los cambios dependen del jugador.

Muchas veces tenemos cruces con los chicos. Tienen que entender que esto lo hacemos por ellos. Esto no son observaciones solo mías, están las de la nutricionista, además el club hace inversión en ellos. Los chicos se deberían preocupar cuando no le dicen nada más acerca de su trabajo o su juego.

A los que le indican cosas a mejorar es porque son buenos, a mi por ejemplo cuando jugaba no me decían nada porque era un “perro”, y sabes que feo que es. Cuando más indicaciones te dan es porque te ven condiciones y quieren que jugues.

Hace un tiempo hable con un chico que estaba preocupado porque no jugaba y me conto como le decían los amigos, “gordo y vago” que no era porque sea gordo si no porque no trabaja en la semana. Depende de cada uno.

Nosotros podemos abrir distintas puertas después depende de cada uno si quiere entrar o no quiere entrar.

N: Pensando a futuro, la contextura física pesa más que el talento?

S: Sí, lo físico hace años que es una parte fundamental. Creo que muchas veces las carencias técnicas que un jugador pueda tener lo puede suplir con lo físico.

Si tenes buen físico y además jugas bien, haces todo más rápido, todo más fuerte, todo mejor. Así que hace años que la parte física tomo una preponderancia fundamental.

N: Hay alguna forma de saber cuánto va a crecer un chico? El Club realiza algún estudio?

S: Sí, se hacen estudios y el club los hace. Te miden la mano izquierda para ver la proyección y también la nutricionista le hace un control. Le toma las medidas, se fija como esta si bajo en grasa y creció en musculo. Lleva un control de cómo va a evolucionando o involucionando el chico. Cada uno o dos meses van a la nutricionista para el control.

Acá le dan el suplemento proteínico pero muchas veces ha muchos le falta el hambre, la ambición, el deseo. Lo que hace el club muchas veces no alcanza.

Hay que poner un poco más de cada uno para llegar a nivel profesional.

N: Si tendrías que elegir entre un chico de 2 mts que no sabe jugar o que no tiene una herramienta y otro chico que es talentoso pero que no tiene una proyección de altura tan alta. A quien elegirías?

S: Hoy acá nosotros vamos a la proyección. El club tiene esa línea.

Por ejemplo a la hora de reclutar nosotros siempre medimos que proyección tiene para jugar en el equipo profesional. No quiere decir que se cumpla o no, quizá uno

que tenía mucha proyección se queda en el camino y otro que no tenía tanto llega porque los procesos varían.

Lo que se busca es proyección y cuando se recluta lo que se ve es que el chico tiene que ser superior a los que ya están en el club. De todas formas, el club también trabaja para desarrollar chicos de su propia cantera, de la propia institución.

N: En el reclutamiento, como se buscan esos jugadores? Por ejemplo hoy hay 5 chicos de selección nacional. ¿Cómo los buscaron a esos chicos? ¿Se le hace un seguimiento al chico?

S: No lo hago yo específicamente, lo hace el jefe de cantera.

Pero se le hace un seguimiento al chico, se los invita al club para que venga a conocerlo, han venido en varias oportunidades antes de traerlos. Capaz que en un año no se hace por una causa X, se lo sigue y al otro año se lo convoca. No solo se mira la parte basketbolística, se lo mira también en la parte humana, miramos tema de conducta, como se relaciona, el tema del colegio es fundamental. Acá por ejemplo si le va mal en el colegio y repite, se le da salida al jugador.

En el club que yo sepa, no hubo problemas de conducta. Si ha pasado de llamar la atención para que el chico cambie la actitud.

Sé que ha pasado en otros clubes, por ejemplo Boca a un jugador por un tema de disciplina y lo echaron.

Es importante desarrollar tanto el talento como la persona. El club busca eso, es fundamental.

N: El club te solicita que asemejes la forma de juego y el estilo de las inferiores al del equipo de 1º Min 26 al 28(Leo fijate si lo puedes bajar a líneas más normales no entiendo un carajo de pick and roll jajajaja)

S: Lo que se trata de hacer es hablar el mismo idioma. Cada dos meses, nos reunimos los entrenadores para ver como se está trabajando, ver en que están haciendo hincapié.

Tratamos de seguir la misma línea, no ponemos el resultado como prioridad, de hecho hemos perdido partidos contra equipos más de nivel más bajos. Nosotros no nos fijamos en si ganamos un partido o no, nosotros apuntamos a un desarrollo

N: Esta línea, es dada por el club o la baja el entrenador de 1º?

S: Creo que debería de ser del club, nosotros la tenemos clara de las formativas que tiene el basket. Pasa que es complicado, en este caso hay un entrenador español con distintas culturas, es difícil.

El club muchas veces no es coherente, un club que recluta tanto y yo creo que podrían haber jugado un o dos jugadores más tiempo en la 1º porque están para jugar pero bueno no es fácil.

Creo que debería haber una conexión más estrecha, por ejemplo BAHIA (club que juega solo con juveniles) ese estilo a mí me gusta, está bien es un equipo con mucho presupuesto. Pero nada, es difícil. Equipo que junta experiencia con mucha juventud, muchas ganas.

N: Vos participas a la hora de seleccionar un jugador juvenil para que juegue en la 1º? O es tema del tema del técnico?

S: Formo parte de un grupo. Si me consultan doy recomendaciones de los jugadores que están para pasar al equipo con sus fundamentaciones y también le digo quienes no y sus fundamentaciones.

Los chicos que entrenan con 1º también tienen que venir a entrenar con las juveniles. Obviamente sabemos que están cansados, pero bueno la idea es que lo sigamos manejando nosotros y no ellos. Nosotros le vamos diciendo cuando venir o no al entrenamiento de juveniles. Nosotros manejamos los juveniles.

El DT de 1° muchas veces viene a ver los partidos, está comprometido con el equipo. Eso es bueno.

N: De los últimos 3 años, cuantos chicos que dirigiste en el club llegaron a 1°? No específicamente a Obras, puede ser a otro equipo.

S: 8 jugadores seguro están en 1°.

N: De esos 8 jugadores, hay alguna característica en común que tengan? Se destacaban en algo particular? O que la mayoría lo tenía?

S: La proyección, en algunos casos era el talento y el compromiso. En otros la contextura física media 2,07 mts (caso particular)

N: Hay situaciones en la que se generen roces entre los jugadores por competencia interna? Como los manejas?

S: Sí se dan situaciones y es lógico que se produzcan porque ellos esta acá por un deseo. Muchas veces ellos compiten por lo mismo, y pasa que uno ve que al otro le dan más posibilidades o a uno le dan y a mí no, los chicos se bajonean. En estos casos lo hablo puntualmente.

Por ejemplo, hay un chico que es del interior que muy talentoso, que es medio vagoneta porque con hacer una jugada le alcanzaba. El año pasado le agarro una crisis que se quería volver, se lesiono la espalda y le dijimos que vaya hacer la recuperación a su pueblo. Tuvimos ideas y vueltas.

Pero competencia interna hay como en todos los lados, la vida es así. Y como vos sos adentro de la cancha también vas a ser así. Nada es fácil.

N: Desde tu experiencia, consideras que es mucha la competitividad que hay en este equipo?

S: Lo normal, los chicos se llevan muy bien pero hay competitividad.

Es normal la competitividad y nosotros lo proponemos diciéndole ustedes vienen a competir acá. Obviamente sanamente pero es una competencia. Hay muchos chicos que quisieran estar en su situación. Acá capaz que hay 3 por posición, juega el que este mejor. Tienen que competir.

Fácil no es nada, depende de cada uno. Los chicos tienen suerte de hacer lo que les gusta y si tienen suerte también van a ganar plata con esto y poder vivir de lo que le gusta. Pero también tiene un costo que es el esfuerzo.

Entrevista al profesor de Ferro

N: Como es tu nombre?

R: Roberto Pavlovsky

N: Hace cuanto trabajas en el basket? Cuanto tiempo en el club?

R: Hace más de 25 años trabajo en el basket. Soy entrenador nacional Acá en Ferro hace 2 años, dos temporadas de liga.

N: Que es lo que tiene en cuenta para seleccionar los jugadores de los partidos?

R: Para el partido está el equipo en sí, se trabaja en la semana. Nosotros acá estamos tratando de trabajar diferente a los demás clubes. Trabajamos todos los días, de los cuales dos días o hasta un solo día pensamos en el partido del sábado. Después lo demás es todo fundamento, corrección de tiros de pie, bueno todo el tema individual y un poco lectura de juego para que los chicos vayan creciendo porque hay muchos chicos que son cadetes que son más chicos. Y después, pensamos en el partido poco.

La verdad que yo creo que si vos creces con los chicos, si reclutas bien o laburas bien con los más chiquititos, después te acomodas en el lugar que te corresponde. Los pibes van a jugar bien. Ahora si laburas bien lo individual llegas después mejor preparado a lo grupal, con más armas

N: Cuantos días entrenan los chicos en la semana?

R: Entrenan todos los días de 14:30 a 16 hs los juveniles. Obviamente a algunos se le complica con el colegio. Después lo jueves o viernes que partidos de 1° local, que juegan los chicos, ese día por ahí no entrenamos para no darle tanta carga a los chicos. Pero generalmente todos los días.

N: Actualmente, hay muchos chicos reclutados?

R: Ahora no, porque los que estaban en la liga se fueron. Estamos tratando de reclutar con más años de proyección. Estamos tratando de traer a dos chicos que van a empezar a trabajar con nosotros en infantiles, que ya van a tener los dos años de cadetes y los dos años de juveniles o traer algún chico que sea segundo año de cadete para que tenga una proyección de 3 años en ferro y dentro de 3 años vemos donde estamos parados. Y obviamente va depender del trabajo de los entrenadores, no es solo el chico. Digamos si el chico no progresa los entrenadores no crecen tampoco.

N: Que buscan en un chico reclutado?

R: Primero, ver que tenemos en el club para ver que es lo que vamos a buscar. Obviamente, generalmente en los clubes hay poca altura, entonces siempre se busca algún pivot o algún chico con proyección de buena talla y después que es lo que no hay.

Ejemplo si no tenemos base buscamos un base o un alero. Depende siempre de lo que vos tengas en el club o lo que necesites para el equipo de liga.

En un equipo de liga hay 9 o 10 fichas de mayores, hay dos bases entonces uno de los dos generalmente sería un juvenil y después te fijás, si tenés 4 pivot traes un alero, 3 pivot traes im pivot.

Depende de inferiores y depende también de la liga, mucho. Que es lo que hay. Eso es a nivel deportivo. Después obviamente esta lo humano que es clave. No podemos traer a nadie que en una primera reunión te insulte o que sepamos que tiene mala actitud. Esto es primordial en cualquier lugar liga, nacional, euroliga en lo que sea es primordial. Después obviamente podés traer un chico que no conoces tanto y tiene mala actitud, hay que tratar de trabajar en ese aspecto porque influye en el crecimiento del chico.

N: Le practican algún seguimiento al chico antes de incorporarlo al club?

R: No. En realidad, voy a ver entrenamiento de selección de los chiquitos o el profe que trabaja con la selección. El año pasado me fui a Santa Fe a ver a dos chicos y así vamos viendo. No hay muchos a nivel nacional, teniendo acá la liga nacional se busca los jugadores de selección. Si por ahí acá en Capital encontrás algo lo traemos más fácil, al reclutado hay que darle más cosas.

Hay chicos acá, que son de san miguel, de ramos mejía no son todos del barrio. Los fuimos a buscar, es más fácil porque el chico va y viene, en cambio a un chico reclutado tenés que darle la comida, la casa varias cosas, tenés que hacer un seguimiento y tenerlo cerca. Eso también depende de la organización que tenga Ferro.

N: En el supuesto de que tengas para elegir dos chicos, uno alto pero que no tiene tanto talento para el juego y otro que tiene mucho talento pero no tiene mucha proyección de altura. Con cual te quedas?

R: Es difícil, tenés que verlo. En un principio uno trata de proyectar siempre. El día a día en los clubes de liga no sirve porque te ayudan más a ganar el sábado, el partido. No te sirve.

Siempre hay que tratar de proyectar, siempre te vas a quedar con el que vos creas que tiene proyección, que si vos lo trabajas este año mejora y el otro año también.

Si no, no puedes crecer nada más que ganas para el torneo local, no puedes en que juegue la liga nacional nunca.

Entonces yo creo que se divide en dos, el entrenador que dirige las inferiores para ganar y está el otro que tiene que ver más a futuro, tratando de tener a un chico para entrenarlo, mejorarlo y proyectarlo y sabes que puede explotar en cualquier momento.

N: La decisión de reclutar un chico o no pasa por vos?

R: Si pasa por mí, pasa por el entrenador principal. Pero en este caso, los del año pasado y los de este año pasan por mí. Uno va a ver, charla. Nosotros ahora queremos traer a un chico que es de Córdoba que entrena con la selección que lo fui a ver y sabes más o menos en qué posición juega, todo ese tipo de situaciones. Es la confianza del entrenador principal conmigo, de hecho soy el asistente de él en la liga entonces de alguna manera hablo con él y me dice necesitamos tal cosa y bueno vamos a buscarlo. Obviamente mientras más este preparado para ver, es decir, cuanta más información tengo del chico mejor.

Ejemplo el año pasado vino un chico que yo lo conocía, estaba entrenando en Cionista, era reclutado por ese club hace 3 años. Obviamente estamos hablando de una de las mejores organizaciones a nivel chicos, entonces hay situaciones que son más fáciles. Este chico de Córdoba, el año pasado jugó el TNA, entonces también tiene sus cosas buenas. Así vas viendo, vas buscando, vas preguntando. El año pasado iba a venir un chico de Córdoba y era un chico petisito no le vimos tanta proyección entonces no nos quedamos con él. Pero hablas con el entrenador, te informas de lo que hizo por lo menos para tener cierta certeza al elegir porque si lo traes, entrena acá con la liga y no está a la altura de mayores es un problema. Entonces si viene uno que no puede jugar es complicado, hasta ahora venimos bien.

N: Entonces, se puede decir que está bastante alineado lo que hace las inferiores con el equipo de liga?

R: Ahora sí. Yo cuando llegue acá me decían que estaba bastante separado. Estoy tratando de que no, y tratar de poder juntarnos, con el entrenador tengo más dialogo y estamos laburando juntos. El chico que traigas tiene que entrenar con los chicos, pero el que traigas tiene que trabajar todo el tema individual para mejorar si no el pibe no va a mejorar. Si todos los días hago 3 contra 3, 4 contra 4, 5 contra 5 el pibe no va a progresar nunca pero si lunes, martes y miércoles hago dribling, le mejoro el tiro y vemos situaciones de juego, el chico va a empezar a progresar, pasa por ahí. Después tiene entrenamiento con la liga, después está la liga de desarrollo, el torneo local todo eso hace que juegue y tenga competencia, pero hay que entrenarlo individualmente. Esto es en todos lados, si no entrenas no progresas.

Entonces, primero trabajas todo lo individual, de reacción, de físico y después viene lo grupal.

N: En tu tiempo como entrenador, tuviste alguna situación que quizás un chico es muy talentoso y tiene todas las aptitudes pero tiene falta de compromiso con el entrenamiento y con el equipo?

R: Hay muchas variables. Hay muchos chicos que tienen mucha proyección, en Capital ves muchos chicos que hacen 40 puntos y no pasan de juveniles, hay un montón. Pasa que hay muchas variables, donde estas, donde entrenas, donde jugas, que disponibilidad de horarios tenés, no es tan fácil. Yo también entreno Hebraica, entonces digo como hace para salir un chico de Hebraica, que entrena 3 veces por semana 45 minutos, no tienen mucha posibilidad. Acá también hay que buscar horario de entrenamiento, es difícil. Y después las posibilidades, acá juegan

12, no puedes tener 75 chicos en las divisiones inferiores, es difícil. Es difícil tomar decisiones de irte a algún lado al interior y dejar todo acá cuando sos chico, entonces pasa todo por ahí. Por ejemplo a mi me tocó ir a jugar a afuera, tome la decisión pero ahora cuando vos te vas entrenas doble turno, estas todo el día. Entonces tu escala empieza a ir para arriba, el que está en Capital hace 40 puntos y se queda, en algún momento llegas a juveniles y ahí se quedo.

Me imaginó que es como el estudio, si vos agarras una beca afuera y estas todo el día estudiando haces más que acá que por ahí vas a la facu, manejas los tiempo. Obviamente el tema de las posibilidades es un tema y la dedicación es un tema. Depende también de la familia, que traiga que no traiga que te lleve a donde vos quieres, que cuando vos no puedes tomar decisiones estén lucidos para llevarte a un buen lugar, hay un montón de factores. Después obviamente en tu club puedes crecer puedes tomar tus decisiones puedes mejorar, hay un montón de variables. Y después estas lucido y decís me quiero ir acá y me voy y entreno y entreno y vas dejando cosas de lado y puede pasar.

Pero hay un montón de chicos con mala actitud. Pasa que hoy prendes la TV y ves como estrellas a Lebron James, Curry entonces hay chicos que lo quieren imitar y tienen mala actitud. Hacen muchas cosas que no corresponden a un juego normal. Las actitudes dependen mucho de lo que vos ves, y también en un momento hubo un quiebre donde dejaron de haber jugadores grandes que dejaron de estar, el único experimentado en la liga nacional era Leo Gutierrez, entonces como haces para explicar a un chico porque los grandes son lo que explican los que dan el ejemplo, los que marcan. Es difícil, un chico con 20 años se encuentra jugando 25 minutos en cancha tomando muchas decisiones, siendo líder, como haces con eso? No lo puedes detener. Antes era diferente, porque el chico de 20 años tenía jugadores más experimentados por encima de él. Ese pibe crecía todo el tiempo porque escuchaba a los más grandes.

Después obviamente creces porque jugas, pero la actitud no es la misma.

Estas lidiando con chico con 20 años que se te planta, eso en mi época no existía. Hoy también es un problema con los padres, si no lo puedes te hacen un lio, entonces ha cambiado hubo una época donde cambio todo esa situación que no estuvo bueno. No había más jugadores referentes, todos equipos jóvenes que dependían de los extranjeros.

Para mi es clave que los jugadores mayores le enseñen a los más chicos.

Hoy en el minibasket hay muchos profes de 24 años y entonces muchas veces los chicos hacen lo que quieren, total los padres hacen lio. Te tenés que acostumbrar a vivir y a lidiar con eso. Antes lidiabas con uno de 35, ahora tenés que lidiar con los de 20 años.

Es complicado, lidiar con ellos tenés que acostumbrarte y entrarles por otro lado.

N: Acá en Ferro, realizan alguna planificación de desarrollo de los chicos de manera individual o en general?

R: Estamos iniciando eso, la idea es esa. La idea es que yo deje de entrenar con los juveniles y traer 10 jugadores, juveniles y cadetes reclutados y empezara a proyectar la parte física, deportiva, el estudio, la comida, las dietas, psicología un montón de cosas. Todo esto, estamos empezando a organizarlo. También depende del Club, tiene que haber un apoyo atrás. Recién ahora el club está empezando a querer hacer esto, que es lo que hace la mayoría. Pero es fundamental que el club este atrás de eso.

El club tiene que estar atrás de esto, porque es del club, el pibe no viene a entrenar con Roberto (él) viene a entrenar por Ferro. Yo tengo que tratar de hacer lo mejor. Pero el chico viene a Ferro. El club tiene que empezar a tener esa organización

propia porque es Ferro no es más cortijo, entonces tiene que empezar a darle importancia a esto y saber que no va a ser nunca más lo que fue antes y hay que trabajar. Hay que trabajar para en algún momento pelear el torneo, no ser lo que era antes. Eso ya no va a pasar.

Hay que tratar de mejorar los reclutados, que entrenen, que estudien, que vos los entrenes y que mejoren. Ir creciendo de a poco.

N: De los dos últimos años que estuviste en Ferro, algún chico paso a formar parte del equipo de primera en el club o en algún otro lado?

R: Sí, de hecho de los chicos que vieron hoy, hay dos chicos que vienen entrenando.

Uno paso el año pasado al plantel de liga a entrenar, los dos. Uno más que el otro, es más hasta entro en un par de juegos. Hoy cite un chico que es cadete que 1°mío que venga a entrenar con nosotros.

Sí también hay una situación de motivación que es clave en el proceso. Cuando uno ve que puede que lo citan, va y entrena. Obviamente hay que ver que el pibe se puede proyectar. Tiene que entrenar, tiene que mejorar y así, hay que ir de a poquito ir sumando cada vez más chicos. Hay que arriesgar también en algún momento e ir eligiendo para que entrenen y después quizá que el chico no llegue. No es fácil, en los clubes que lo hacen hace muchos años como Boca, Obras o Lanús ningún chico pasa de juveniles y juega en 1°, ninguno. Hay muy pocos. Y que se hayan ido a otro club, todavía no. En mi proceso no.

Hay dos casos de apellido1 y apellido2, que fueron reclutados pero para jugar la liga no para jugar en juveniles. En este año, estamos tratando de reclutar con la proyección de dos 2 o 3 años o de liga que tenga dos o tres años. Te tenés que quedar dos tres años acá, entrenar y después vemos donde estamos parados cuando tengas 20.

N: Hay mucha competencia interna entre los chicos por ver quien juega o no?

R: No, no hay. Tiene que haber una competencia sana y como todavía no hay tantos reclutados, nada más están los de la categoría.

A mí en juveniles o en cualquier categoría me gusta más armar grupos, no decir vengan y matense haber quien juega, no me parece lógico. La realidad es que siempre hay uno que sobresale y hay otro que se rompe el alma y llega también. Pero no acá no hay problemas, no hubo. Quizás con más gente y con menos espacios hay puede llegar a haber, pero no creo.

Entrevista al profesor de Boca

N: Como es tu nombre?

R: Ronaldo Cordoba

N: Hace cuanto trabajas en el basket? Cuanto tiempo en el club?

R: Prácticamente toda mi vida la dedique al basket. Soy entrenador nacional En el club estoy hace más de 20 años.

N: Que es lo que tiene en cuenta para seleccionar los jugadores de los partidos?

R: Actualmente los chicos juegan en varias competencias y tratamos de irlos rotando para que todos mantengas la misma competitividad y al mismo tiempo manejar los tiempos de descanso. El trabajo que realizamos es a futuro, no importa tanto el resultado del partido.

N: Cuantos días entrenan los chicos en la semana?

R: Entrenan todos los días de la semana.

A veces llegamos a entrenar hasta 5 hs, es bastante intenso el entrenamiento.

N: Que buscan en un chico reclutado de otra institución?

R: Soy un apasionado de la búsqueda de talento. Considero que cada deporte tiene un prototipo de jugador talentoso. En el basket es la mezcla de contextura física con capacidad técnica individual y colectiva. Esto es lo que busca el club cuando selecciona jugadores a desarrollar.

N: Le practican algún seguimiento al chico antes de incorporarlo al club?

R: Generalmente le hacemos un seguimiento de un año antes de incorporarlo al equipo, salvo excepciones en donde necesitamos la rapidez para incorporarlo antes que el resto. Pero esto pasa en pocas situaciones.

Lo bueno es que el chico ya sabe lo que es Boca, se hace más fácil que logre captar la idea que tenemos.

N: El club realiza algún tipo de estudio antes de incorporarlo?

R: Sí se realizan estudios, el club tiene varios profesionales que llevan el control de cómo va evolucionando el físico de cada uno de los juveniles.

N: ¿Que tan relacionada esta la forma/estilo de juego del equipo de 1° con el de juveniles? ¿Usan mismas jugadas, estilo de juego, etc? ¿Lo pide el club o es línea del entrenador del primer equipo?

R: Seguimos la misma línea para que cualquier chico este preparado para dar el salto al equipo de 1° cuando sea necesario. La línea y la idea es bajada del club y parte de su identidad.

N: En tu tiempo como entrenador, tuviste alguna situación que quizás un chico es muy talentoso y tiene todas las aptitudes pero tiene falta de compromiso con el entrenamiento y con el equipo?

R: Si un montón de situaciones. El compromiso que trabajamos es con los chicos que no se logran adaptar, los que vienen del interior. Pero por el lado de la motivación para entrenar, va a depender de cada uno y se la vamos a exigir día a día. Aquel que no logre adecuarse a las expectativas que tiene el club sobre él, termina quedando rezagado y esto ha sucedido con varios jugadores a lo largo de los años.

N: ¿Cuál es la idea del club en cuanto a las inferiores? ¿Qué es lo que te pide a vos?

R: El club mira mucho sus divisiones inferiores a la hora de pensar en el equipo profesional. Nuestro objetivo es mantener a los chicos en un ambiente competitivo y de alto rendimiento para que estén preparados en el caso que les toque jugar. Es la impronta que quiere tener la institución frente a otros.

N: ¿Planifican el desarrollo de los jugadores?

R: El club proyecta a través de los juveniles que elige para integrar su cantera. La inversión realizada es muy grande por lo cual se espera mucho de los chicos. Son ellos los encargados de forjar su propio futuro. Sí se planifica desarrollo de cada uno, llevamos un control del progreso que viene mostrando el jugador, no solo de los entrenamientos si no también de los partidos a los que le damos mucha ponderancia. Además hay anotaciones de los psicólogos, del nutricionista, todos los datos necesarios para una correcta evaluación.

N: ¿Se realizan evaluaciones de desempeño de cada jugador? ¿Cada cuanto tiempo?

R: La evaluación es continua, nos gusta enfocarnos en que traslade los conceptos que vio en la semana a lo que es el partido. Como se muestre en la competencia de su categoría es lo que lo va a proyectar a futuro.

N: ¿Cuál consideras que es la mejor manera de motivar al equipo? ¿Motivas a todos de la misma manera o revisas cada caso en particular?

R: La motivación más importante para ellos es la posibilidad de convertirse en profesionales. Tenemos un chico acá que desde los 8 años está en el club y actualmente está jugando con el primer equipo. Es el caso más fuerte que tienen

los chicos para inspirarse y ver que ellos pueden también llegar con trabajo y sacrificio.

N: ¿Consideras que hay mucha competencia interna dentro del equipo? ¿Cómo manejas estas situaciones de competencia interna?

R: Si hay mucha competencia entre los chicos pero es normal. Todos tienen el anhelo jugar y el día de mañana llegar a ser profesionales.

Hay muchos jugadores por puesto, entonces tienen que competir demostrar quién está para jugar. Obviamente siempre hablamos de una competencia meramente deportiva, los chicos son muy compañeros y se llevan bien.

Por suerte, no hemos tenido situaciones de conflicto con respecto a este tema.

N: ¿Qué actitudes y/o aptitudes consideras debe tener cualquier jugador que quiera jugar en primera? ¿Importa el aspecto físico?

R: Ningún chico que conozca llega sin trabajo y compromiso. No existen esos casos que se ven en las películas.

Obviamente tiene que cumplir con el prototipo del jugador profesional de basket, altura y talento, pero no sólo se puede quedar con eso.

N: ¿Qué factor/competencia tenían en común los jugadores que lograron llegar a primera?

Lo que les mencione antes. Contextura física combinado con talento y siempre el trabajo es primordial

N: ¿Cuántos chicos que entrenaste en juveniles llegaron a jugar en algún equipo de primera en los últimos 3 años?

Más de 5 seguro.

N: Actualmente ¿Cuántos jugadores seleccionados de las inferiores integran el equipo de 1ª?

Hoy son 3 los chicos de inferiores que integran el equipo de primera división con minutos de juego mostrando protagonismo que fueron formados en las inferiores del club.

Encuestas a juveniles

1. **Edad ***

Marca solo un óvalo.

- 16 años
- 17 años
- 18 años
- 19 años
- 20 años
- Otra (especificar)

2. **¿En qué posición jugarás? ***

Marca solo un óvalo.

- 1 - Base
- 2 - Escolta
- 3 - Alero
- 4 - Ala-pivot
- 5 - Pivot

3. **Hace cuánto jugarás al basket? ***

Marca solo un óvalo.

- Menos de 5 años
- Entre 5 y 8 años
- Más de 8 años

4. **Hace cuánto jugarás en el club? ***

Marca solo un óvalo.

- Menos de 2 años
- Entre 2 y 5 años
- Más de 5 años

5. Qué grado de importancia le otorgás a los siguientes factores para estar hoy jugando en este club? (0 nada importante - 4 muy importante) *

Marca solo un óvalo por fila.

| | Nada importante 0 | No tan importante 1 | Indiferente 2 | Importante 3 | Muy importante 4 |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Amistades | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Diversión | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ambición de jugar en 1ª | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ganar en tu categoría | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Jugás en un categoría que es mayor a la tuya? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

7. Considerás que hay mucha competitividad deportiva entre los integrantes del equipo? (siendo 0 competitividad nula - 4 mucha competitividad) *

Marca solo un óvalo.

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| Competitividad nula | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Mucha competitividad |

8. Considerás que hay mucha competitividad deportiva entre los integrantes de tu puesto (siendo 0 competitividad nula - 4 mucha competitividad) *

Marca solo un óvalo.

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| Competitividad nula | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Mucha competitividad |

9. Qué grado de compañerismo percibís dentro del equipo? (Siendo 0 no hay compañerismo - 4 mucho compañerismo) *

Marca solo un óvalo.

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| No hay compañerismo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Mucho compañerismo |

10. Cuánto te relacionas con tus compañeros fuera del ámbito del club? (Siendo 0 nada - 4 mucho) *

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Nada | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Mucho |

11. En qué grado estás de acuerdo con los minutos que actualmente jugarás por partido en tu categoría? (Siendo 0 para nada conforme - 4 muy conforme) *

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Para nada conforme | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muy conforme |

12. Cuáles considerarás que son tus posibilidades de jugar en el equipo de liga? (siendo 0 ninguna probabilidad - 4 muy probable) *

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Ninguna probabilidad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muy probable |

13. Cuáles de estos factores considerarás más importante a la hora de jugar a nivel profesional? (Debe seleccionar 3 opciones) *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Minutos de juego
- Localización del club
- El dinero
- La categoría en que se encuentra el equipo
- Las posibilidades de ser campeón

14. Por cuánto dinero firmarías por jugar en el equipo de primera de tu club? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de \$ 10.000
- Entre \$10.000 y \$ 15.000
- Entre \$15.000 y \$20.000
- Más de \$ 20.000

15. Por cuánto dinero firmarías por jugar en el equipo de primera de otro club? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de \$ 10.000
- Entre \$ 10.000 y \$ 15.000
- Entre \$ 15.000 y \$ 20.000
- Más de \$ 20.000

Con la tecnología de



Presentación Power Point

“El proceso de selección de juveniles en los clubes profesionales de Basketball”

LEONARDO ALVAREZ

PABLO PASINI

Agenda



- ✓Objetivos de investigación
 - ✓Marco Teórico
 - ✓Metodología de investigación
 - ✓Muestra y análisis de datos
 - ✓Conclusión
 - ✓Espacio de preguntas
-

Objetivo Principal

Describir el proceso de selección que realizan los clubes participantes de la Liga Nacional de Basketball en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, de los jugadores de sus inferiores para llegar al primer equipo.

Objetivos Secundarios

- Conocer las políticas que tienen estos clubes en cuanto a sus divisiones formativas.
- Identificar las competencias predominantes a la hora de elegir talento.
- Identificar las prácticas que se llevan a cabo para trabajar con la motivación y el desarrollo de los jugadores.
- Averiguar las expectativas de los jugadores sobre este proceso.
- Describir la competencia interna entre los prospectos de inferiores.
- Describir en que porcentaje el equipo de primera es integrado por jugadores formados en el club.

Marco Teórico

- Selección por competencias
 - “Indagar al candidato respecto a cómo se manejó en situaciones pasadas similares a las que pueden suceder en el puesto vacante. Las respuestas podrían hacer inferencias válidas y fiables respecto al futuro desempeño laboral del candidato”.¹
- Desarrollo de Carrera

1. Warech, M. (2002). *Competency-based structured interviewing at the Buckhead Beef Company*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 43, 70-77. 15/04/2016

Marco Referencial

- Basketball
 - Forma de competencia nacional profesional
 - Jugadores Mayores: 10 de los cuales 3 podrán ser extranjeros y 2 deben ser Sub 23 - Jugadores Menores: 8.
- Basketball Juvenil

2. Reglamento Temporada 2015/2016 Liga Nacional de Basquetbol Asociación de Clubes

Metodología de investigación

- Metodología descriptiva cualitativa



Entrevistas a:

- Entrenadores
- Dirigentes

- Encuesta realizada con la herramienta Google Forms
- Muestra total: 53 jugadores de inferiores



Recolección de datos



Santiago Petersen

- Es entrenador nacional y profesor de Ed. Física.
- Desde hace 3 años es el Entrenador de inferiores de Obras Sanitarias.
- Es asistente del equipo de Liga Nacional.



Roberto Pavlotszky

- Es entrenador nacional.
- Desde hace 2 años es el Entrenador de inferiores de Ferro.
- Es el primer asistente del equipo de Liga Nacional.



Ronaldo Córdoba

- Es entrenador nacional y profesor de Ed. Física.
- Desde hace más de 20 años trabaja en Boca.
- Actualmente fue designado para dirigir el equipo de 1°.

¿Qué buscan en un jugador a desarrollar?

“Lo que se busca es proyección. Proyección es un combinación de talento y textura física. Pero no solo se mira la parte basketbolística, se mira también la parte humana.”

Respuesta de **Santiago Petersen – Obras.**

“Generalmente en los clubes hay poca altura, entonces siempre se busca algún chico con proyección de buena talla, y después vemos que es lo que no hay actualmente en el equipo. Obviamente también el factor humano es clave.”

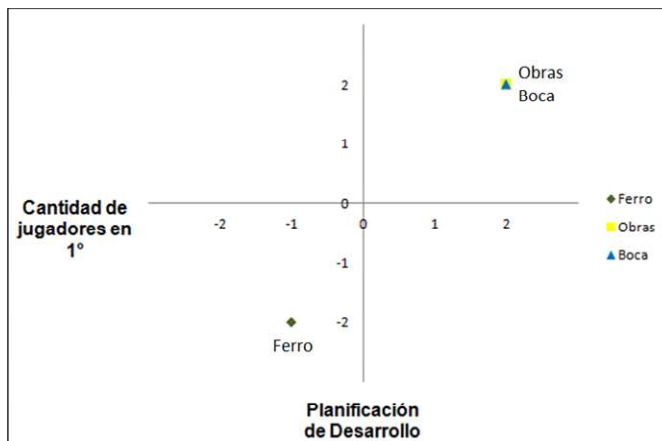
Respuesta de **Roberto Pavlotsky – Ferro.**

“Cada deporte tiene un prototipo de jugador talentoso. En el basket considero que es la mezcla de textura física con capacidad técnica individual y colectiva.”

Respuesta de **Ronaldo Córdoba – Boca.**

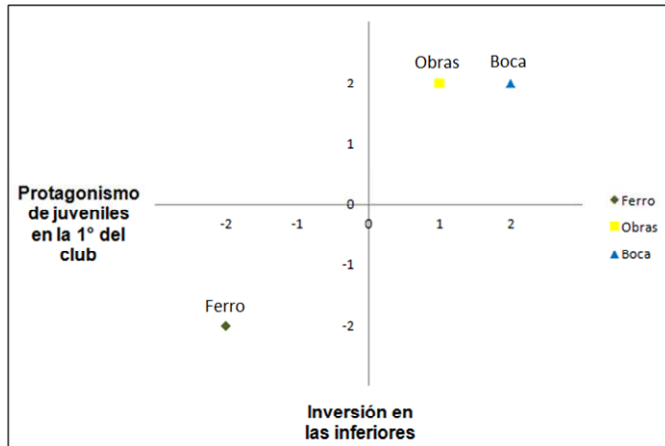
Todos los entrenadores coinciden en que la altura es un factor determinante al elegir un jugador juvenil, acompañado de capacidad técnica y cualidades humanas.

Relación Planificación de desarrollo – Cantidad de jugadores en 1°



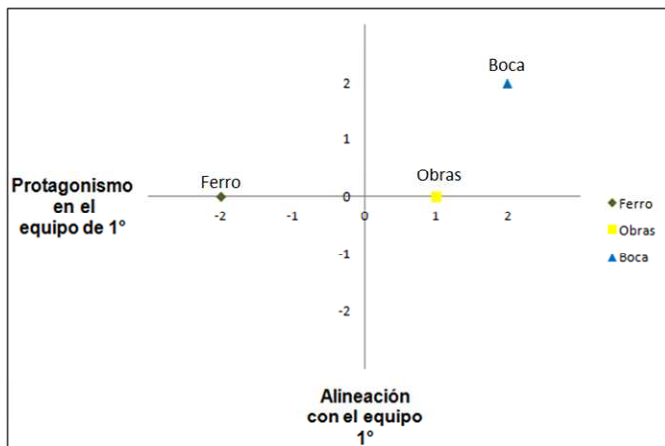
Los clubes que dedican más recursos a la planificación de desarrollo del jugador son los que más nutren a las competencias profesionales.

Relación Inversión en inferiores - Protagonismo de juveniles en la 1° del club



Los clubes que más invierten en inferiores cuentan con un mayor protagonismo de sus juveniles en el equipo de 1°.

Relación Alineación con el equipo de 1° - Protagonismo de juveniles en la 1° del club



El rodaje que tengan los juveniles en el equipo de 1° va a depender exclusivamente del pensamiento del entrenador del equipo profesional a la hora de planificar la competencia.

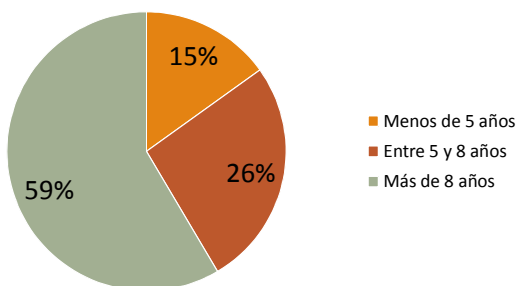
Expectativas de los jugadores

En la encuesta realizada indagamos sobre:

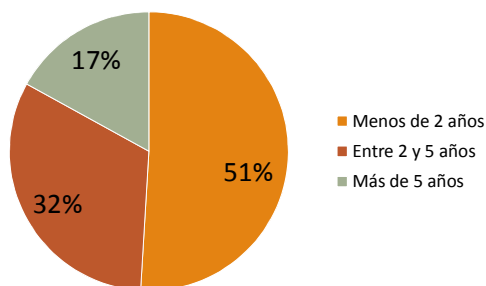
- Años jugando al *Basketball*
- Factores para elegir jugar en el club actual
- Competitividad interna
- Probabilidades de jugar en primera
- Factores para elegir un club como profesional
- Expectativas salariales



Años jugando al basket



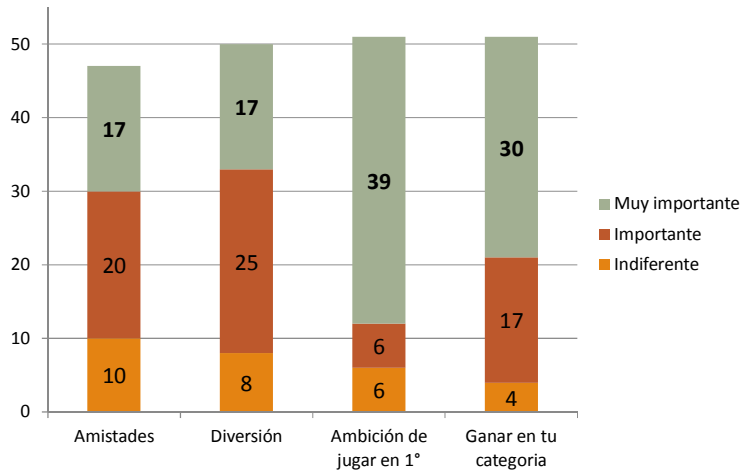
Años en el club



Se ve reflejado que los clubes seleccionan jugadores desde otras instituciones para poder desarrollarlos entre 3 y 4 años, antes de jugar de manera profesional.

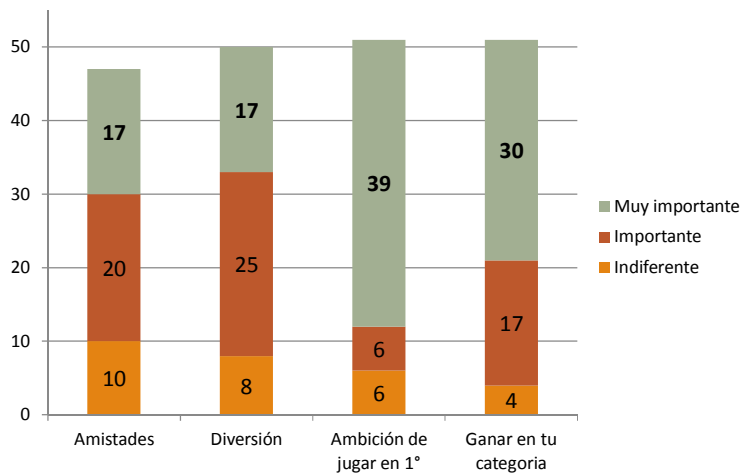


Factores preponderantes para elegir el club donde jugar



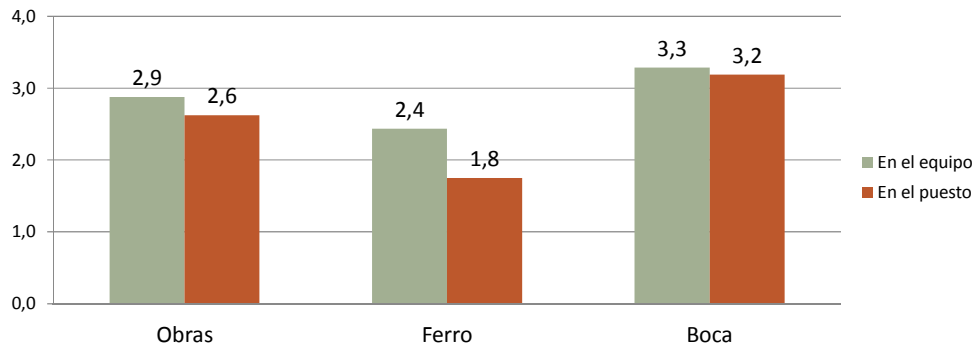
El factor más relevante es la ambición de jugar en 1°, esto demuestra el principal atractivo que tienen estos clubes.

Factores preponderantes para elegir el club donde jugar



El factor más relevante es la ambición de jugar en 1°, esto demuestra el principal atractivo que tienen estos clubes.

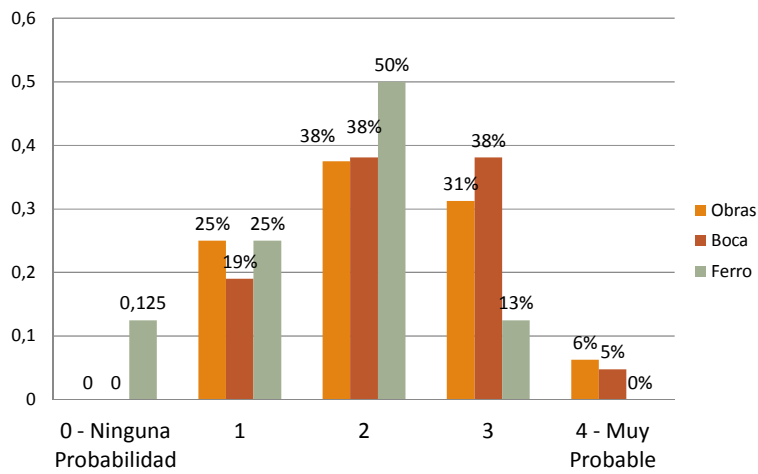
Competitividad Interna



“Es normal la competitividad y nosotros lo proponemos diciéndoles ustedes vienen a competir acá.” Respuesta de **Santiago Petersen - Obras**

“A mí en juveniles o en cualquier categoría me gusta más armar grupos, no decir vengan y mátese para ver quien juega.” Respuesta de **Roberto Pavlotszky - Ferro**

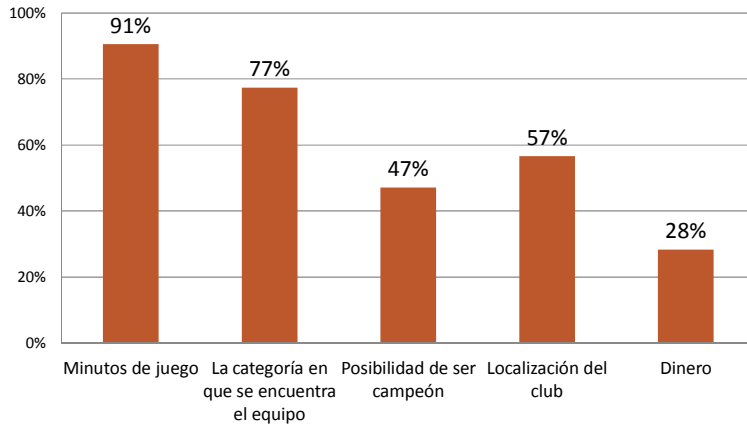
Expectativas para jugar en un equipo de Liga



La mayoría de los jugadores encuestados se mantiene reservado frente a sus probabilidades. Consideramos que la causa se origina en varios factores, uno de ellos la dificultad que representó para buenos proyectos llegar en el pasado.

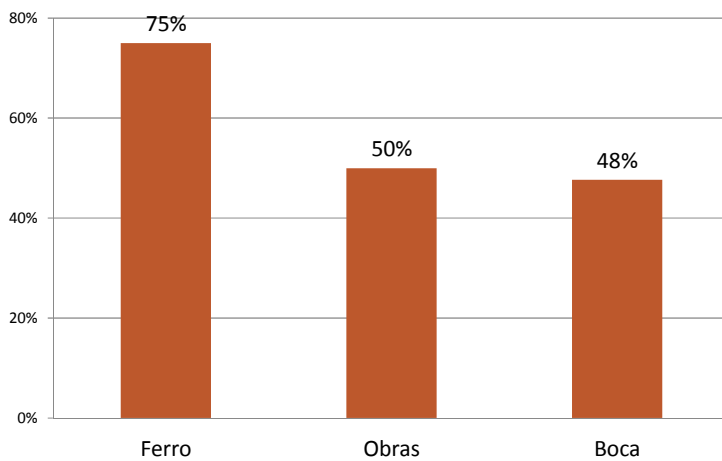
Observamos diferencias entre Ferro y los otros dos clubes encuestados.

Factores: elección club profesional



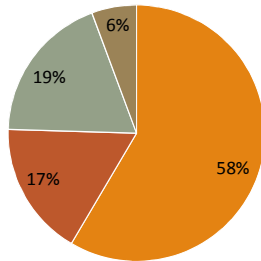
El factor que fue elegido prácticamente en la totalidad de los casos es "minutos de juego". Esto es lo más valuado por los juveniles debido a la dificultad de conseguirlo.

Localización del club

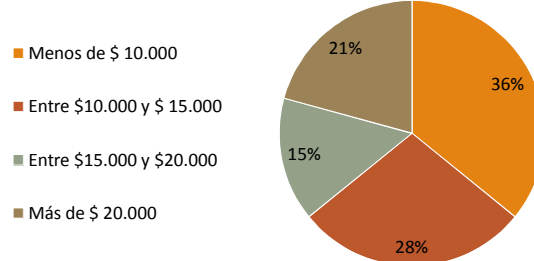


Mediante este gráfico, notamos la injerencia de los jugadores reclutados de otras provincias en Obras y Boca. Se mantienen indiferentes al desarraigo.

Dinero para firmar en el club



Dinero para firmar en otro club



“Entre salir a buscar un jugador que pueda integrar el equipo, con uno que ya tenemos en el club, el ahorro es del 60% del valor del contrato.” Respuesta de Diego Ricci – Dirigente de Obras

Conclusiones – Objetivos Secundarios

- **Nº 1: Conocer las políticas que tienen estos clubes en cuanto a sus divisiones formativas.**
 - La principal característica deseada por los clubes es la altura.
 - Planes de desarrollo de 3 a 4 años, antes de jugar en primera.
 - Inversión en inferiores → Ahorro en contratos.
 - Alineación con equipo profesional, atrae mejores jugadores juveniles.
- **Nº 2: Identificar las competencias predominantes a la hora de elegir talento.**
 - La de mayor peso es la contextura física, seguido por capacidad técnica (talento) y compromiso.
 - Sin trabajo, no hay éxito.

- **N° 3: Identificar las prácticas que se llevan a cabo para trabajar con la motivación y el desarrollo de los jugadores.**

- El principal atractivo es la cercanía con el nivel profesional.
- Roce de entrenamiento con equipo profesional.
- La planificación de desarrollo aumenta la probabilidad de éxito de proceso.
- El desarrollo es responsabilidad del jugador.

- **N° 4: Averiguar las expectativas de los jugadores sobre este proceso.**

- El mayor anhelo por parte de los juveniles es jugar de forma profesional.
- Factores como amistad o diversión, van perdiendo importancia.
- La mayoría se mantiene reservado frente a sus probabilidades de llegar a ser profesional.
- Lo más valorado por el jugador para incorporarse en un equipo de primera, es lograr continuidad de juego en el mismo, tener minutos de juego.

- **N° 5: Describir la competencia interna entre los prospectos de inferiores.**

- Los clubes que más invierten en sus inferiores, tienen mayor competitividad
- Los jugadores viven con mucha intensidad el proceso, que es al mismo tiempo alentada por los entrenadores.

- **N° 6: Describir en qué porcentaje el equipo de primera es integrado por jugadores formados en el club.**

- 5 de los juveniles encuestados están entrenando con el equipo profesional. Esto representa un 9,43% del total de la muestra.
 - Actualmente Boca tiene 3 fichas de su plantel profesional, lo que representa un 30%. Obras tiene 2 jugadores formados en las juveniles integrando el equipo de Liga Nacional. Por el momento, Ferro no tiene ningún jugador.
-

Objetivo Principal

Describir el proceso de selección que realizan los clubes participantes de la Liga Nacional de *Basketball* en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, de los jugadores de sus inferiores para llegar al primer equipo.

- Se usan métodos de selección por competencia de manera grupal.
- Los clubes brindan distintas herramientas de desarrollo, pero la responsabilidad última es del jugador
- Las instituciones intentan mostrarse más atractivos para conseguir los mejores talentos
- Este proceso forma parte del planeamiento estratégico de los clubes. Le otorgan identidad.