

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

PROPUESTA DE SELECCIÓN, FORMACIÓN Y RETENCIÓN PARA
DEPORTISTAS EN EL CLUB DEPORTIVO AAMPETRA

ROSERO VELÁSQUEZ FERNANDA PILAR

DIRECTOR: MGTR. HÉCTOR LOPEZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y/O RIESGO
LABORAL

QUITO – 2023

DIRECTOR:

Mgr. Héctor López

LECTORES:

Mgr. Santillán María Augusta

Mgr. Benalcázar Iván

Dedicatoria

El presente proyecto está dedicado a mis padres; Lucía y Fernando, a mis hermanas; Yasmin, y Biverly a mi cuñado Remy, a mis sobrinos Bradley y Misael y a mi esposo, quienes han sido un gran apoyo durante todo el proceso de estudio y desarrollo de la maestría.

A mis abuelitos, de quienes tengo la seguridad compartirían mi felicidad por este nuevo logro culminado, día a día los extraño, y me voy acostumbrando a la voluntad de Dios.

Con amor, Fernanda Rosero Velásquez.

Agradecimiento

Agradezco en mi primer lugar a Dios por ser mi fortaleza y guía en todo momento.

A mi Director Mgtr. Héctor López, por la apertura, guía y el haberme compartido sus conocimientos para el desarrollo del presente proyecto.

También expreso mi sincero agradecimiento a mi esposo por la paciencia y haber comprendido que, para conseguir este nuevo título, tuve que sacrificar ciertos momentos que no pudimos compartir juntos.

Fernanda Rosero Velásquez.

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCION	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
OBJETIVOS.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos	8
JUSTIFICACIÓN	8
CAPÍTULO 1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLUB AAMPETRA	10
1.1 Antecedentes de la empresa.....	10
1.1.1 Estructura organizativa	10
1.1.2 Misión	11
1.1.3 Visión.....	12
1.1.4 Valores	12
1.2 Análisis de Causa y efecto	12
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL	10
2.1 Selección.....	10
2.1.1 Fases del proceso de selección.....	10
2.1.2 Tipos de selección.	12
2.1.3 Técnicas de selección de personal.	13
2.2 Formación	15
2.3 Retención	17
2.3.1 Factores organizacionales que generan retención.....	19
2.3.1.1 Estrategias.....	19
2.3.1.2 Motivación.....	20
2.3.1.3 Beneficios económicos.	20
2.3.1.4 Reconocimiento por antigüedad	21
2.3.1.5 Clima Laboral.	21
2.3.2 Importancia de la retención de deportistas.....	23
2.3.3 Rotación.....	23
CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO	25
3.1 Campo o universo de la investigación	25
3.2 Tipo de estudio.....	25
3.3 Método de investigación.....	26
3.4 Técnicas o instrumentos de investigación	26
3.5 Operacionalización de variables	27

3.5 Presentación de resultados	30
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE ACCIONES PARA LA SELECCIÓN, FORMACIÓN Y RETENCIÓN.....	37
4.1 Objetivo de la propuesta	37
4.2 Acciones de selección, formación y retención.....	37
4.3 Estrategias de aplicación.....	38
4.4 Presupuesto	41
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	44
Conclusiones	44
Recomendaciones	45
Referencias	46
ANEXOS.....	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz causa - efecto.....	7
Tabla 2. Fases del proceso de selección según autores	12
Tabla 3. Tipos de selección según autores	13
Tabla 4. Tipos de competencias	13
Tabla 5. Técnicas de selección según autores	15
Tabla 6. Formación de personal según autores.....	16
Tabla 6. Continuación	17
Tabla 7. Retención según autores	18
Tabla 7. continuación	19
Tabla 8. Composición de la población	25
Tabla 9. Diseño Metodológico.....	26
Tabla 10. Esquema de recolección de datos	27
Tabla 11. Operacionalización de variables.....	28
Tabla 11. Continuación	29
Tabla12. Fases de reclutamiento	30
Tabla 13. Pruebas de ingreso	31
Tabla14. Entrevista.....	32
Tabla15. Firma de contrato	33
Tabla16. Desarrollo profesional	34
Tabla17. Beneficios proporcionados	35
Tabla 18. Acciones de mejora en la selección, formación y retención	37
Tabla 18. (Continuación).....	38
Tabla 19. Estrategias de aplicación	38
Tabla 19. Continuación	39
Tabla 19. Continuación	40
Tabla 19. Continuación	41
Tabla 20. Presupuesto anual	42

ÍDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizativa club Aampetra	11
Figura 2. Diagrama causa efecto	9
Figura 3. Factores que inciden en el clima laboral	22
Figura 4. Fase de reclutamiento	31
Figura 5. Pruebas de ingreso	32
Figura 6. Entrevista	33
Figura 7. Firma de contrato.....	34
Figura 8. Desarrollo profesional.....	35
Figura 9. Beneficios proporcionados.....	36

Resumen Ejecutivo

En el presente proyecto se propone conocer las estrategias o acciones para la selección, formación y retención de deportistas en el Club deportivo Aampetra, considerando que entre los principales problemas que puede tener el Club al finalizar cada temporada es la selección y a la vez la rotación de futbolistas, también es importante establecer acciones que permitan retener a los talentos que fueron formados por la organización, es necesario establecer un adecuado proceso de selección debido a que se presentan entre 200 a 300 postulantes.

Un equipo deportivo lograra su éxito y buen desarrollo si cuenta con el perfil adecuado sin embargo al hablar del perfil no se refiere únicamente al perfil deportivo se debe considerar desarrollar un perfil más integral, para lo cual el club pretende establecer una propuesta de formación que se enfoque en el desarrollo a nivel deportivo y psicológico. El objetivo del presente trabajo es desarrollar acciones que permitan realizar una adecuada selección de talentos y que los mismos pasen por un proceso de formación integral con el fin de potenciar el comportamiento y las capacidades, se pudo conocer y analizar las condiciones laborales para desarrollar acciones o estrategias que permita retener a los mejores talentos dentro de la organización, también se conoce los factores que motivan a un futbolista para que permanecer o desvincularse de una organización.

Palabras clave

Selección, formación, retención, acciones, estrategias, futbolista.

ABSTRACT

This project proposes to know the strategies or actions for the selection, training and retention of athletes in the Aampetra Sports Club, considering that among the main problems that the Club may have at the end of each season is the selection and at the same time the rotation of footballers, it is also important to establish actions that allow retaining the talents that were trained by the organization, it is necessary to establish an adequate selection process because between 200 to 300 applicants are presented.

A sports team will achieve success and good development if it has the appropriate profile; however, when talking about the profile, it does not refer only to the sports profile; it should be considered to develop a more comprehensive profile, for which the club intends to establish a training proposal that is focus on development at a sporting and psychological level.

The objective of this work is to develop actions that allow an adequate selection of talents and that they go through a comprehensive training process in order to enhance behavior and capabilities, it was possible to know and analyze the working conditions to develop actions or strategies that allow retaining the best talents within the organization, the factors that motivate a footballer to remain or leave an organization are also known.

Keywords

Selection, training, retention, actions, strategies, footballer.

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con la finalización de cada temporada establecida por los organismos que rigen el deporte, se debe formar nuevamente el equipo de trabajo, para lo cual se realiza una convocatoria para evaluar brevemente a los futbolistas que conformarán el equipo deportivo en la nueva temporada, en cada día de prueba llegan alrededor de 300 postulantes dispuestos a mostrar sus habilidades futbolistas para ser elegidos, de todas las personas que se presentan solamente llegan a pasar a la siguiente etapa del proceso alrededor de 30 personas, de las cuales se define quienes pueden firmar un contrato profesional, quienes ingresan al campo de formación y quienes podrían firmar un contrato aficionado, la asignación del grupo al cual pertenecerán depende de varios factores como: edad, experiencia, habilidades, entre otros.

Los futbolistas que fueron seleccionados para seguir en el proceso deben pasar un periodo de enseñanza en el cual deberán ir mejorando sus habilidades futbolísticas, aprobar las valoraciones tácticas, físicas, conductuales y médicas.

Se considera importante el proceso de enseñanza para los futbolistas pues, representa una oportunidad para adquirir mayores conocimientos a nivel general y a nivel deportivo, como parte del proceso integral el equipo ofrece educación a los jóvenes; de esta manera el club se asegura de contar con perfiles talentosos no solo en el ámbito deportivo sino también a nivel cultural, también es importante mencionar que no todos los talentos escogidos suelen aprobar el periodo de enseñanza, pues en algunos casos les resulta complicado seguir las indicaciones médicas, respecto a la limitación de ciertos alimentos y las restricciones de otros, en relación con la parte educativa, no cumplen con los horarios establecidos por lo que registran varias inasistencias y se conocieran no aptos para formar un equipo integral.

Cada año al culminar la participación en la competencia, los futbolistas suelen desvincularse del club, lo que representa para la organización un alto nivel de rotación de personal, según las estadísticas en el año 2020 el porcentaje de rotación representaba el 60% de todo el personal, mientras que para el año 2021 y 2022 la rotación del personal llegó a representar el 80%.

Una de las causas para que se genere una alta rotación de personal dentro del club, radica en que los jóvenes talentos suelen desvincularse por la premura de pertenecer a un equipo

de mayor reconocimiento, donde encuentran mayores oportunidades de crecimiento profesional y reconocimiento público.

Al existir altos de niveles de rotación dentro del club se generan mayores gastos para la organización, pues la empresa tiene que cubrir gastos de finiquitos del personal saliente, es importante mencionar que al disminuir los niveles de rotación se puede seguir trabajando con los talentos que se formaron dentro del club, por lo que dichos talentos ya estarían familiarizados con la organización y trabajarían de manera más efectiva.

OBJETIVOS

Objetivo general

Desarrollar una propuesta para la selección, formación y retención de deportistas en el Club Deportivo Aampetra.

Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico del Club Deportivo Aampetra.
- Identificar los referentes teóricos relacionados con la selección, formación y retención, de talentos y su relación con los niveles de rotación.
- Analizar y medir los aspectos que influyen en la selección, formación y retención de talentos en el club Aampetra.
- Establecer la propuesta para lograr la retención de talentos en el Club deportivo Aampetra.

JUSTIFICACIÓN

Un aspecto primordial para que el club deportivo Aampetra pueda conseguir sus objetivos y poder llegar a ascender a la primera B del fútbol ecuatoriano, es el contar con personal adecuado y que por sus habilidades futbolísticas destaque del resto, el principal desafío que tienen el club en relación a los talentos que llegan a formar parte del equipo, es lograr retenerlos, por lo cual el club se ve obligado a generar un plan que le permita retener a dichos talentos. Para el club es importante retener a los futbolistas y sobre todo a los talentos jóvenes, quienes son futbolistas de proyección que día a día se van formando y prácticamente representan una inversión para la organización, pues dentro de su formación se consideran varios aspectos relacionados con el deporte, entre esos aspectos

está la alimentación, indumentaria, vivienda, en unos casos estudios y revisiones médicas, son gastos que asume el club con el fin de crear personas competitivas y a futuro poder generar una transferencia de jugadores, con lo cual el club recuperaría toda la inversión. La transferencia de jugadores en el ámbito deportivo es la venta o traspaso de los derechos que un club mantiene por ciertos jugadores que vienen siendo exclusivamente del club que los formo deportivamente, al realizar el traspaso de un jugador a otro club se pueden cobrar por los derechos de formación, con lo que el club inicial recuperaría lo invertido. Con el presente trabajo se pretende conocer cuáles son los aspectos que hacen que los talentos jóvenes no quieran permanecer en el club, basándose en esos aspectos se desarrollará un plan para la retención de talentos, aplicando estrategias que se dirija a la fidelización del futbolista con la organización.

CAPÍTULO 1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLUB AAMPETRA

1.1 Antecedentes de la empresa

El Club Deportivo Profesional MAYOR PEDRO TRAVERSARI - AAMPETRA, es fundado por el Dr. Luis Alcívar Naranjo Paredes PhD, en la Provincia de Pichincha, parroquia Chillogallo, de ahí nace su lema que dice “De Chillogallo para el mundo” se fundó el 12 de abril del 2019. Es una entidad, sin fines de lucro, orientada a alcanzar el alto rendimiento deportivo, la selección y formación de talentos, identificación de habilidad futbolísticas a nivel profesional. Tiene como objetivo participar en competencias, organizadas por los entes a cargo de los campeonatos nacionales o provinciales, y los demás campeonatos controlados por AFNA y la FEF.

Aampetra inició su participación en el fútbol profesional (Segunda Categoría) en septiembre en el torneo de ascenso de AFNA 2020, logrando consagrarse como el sub campeón. En el año 2021 el club participa en el torneo de ascenso a la primera B, obteniendo el título de Campeón de Pichincha, lo cual le permite participar en el torneo de Copa Ecuador 2022, organizado por la FEF, representando a la provincia de Pichincha. En el año 2022 se consagra campeón de la provincia de Pichincha y nuevamente logra obtener el cupo para la participación en el torneo de Copa Ecuador 2023, en el mismo año, el equipo apertura su escuela formativa de futbol abierta al público en general.

Actualmente el equipo profesional se encuentra compitiendo en el torneo 2023, se proclama campeón de Pichincha, siendo el primer equipo en obtener el pase para competir en los play off a nivel nacional.

1.1.1 Estructura organizativa.

El club dentro de su estructura organizativa cuenta con la junta directiva seguido del presidente del equipo, de la gerencia General y de la Gerencia deportiva, personal administrativo, quienes se encargan de las funciones administrativa internas de la empresa se encuentra bajo el control de la gerencia general, mientras que en la gerencia deportiva se encuentra el cuerpo técnico, que está integrado por el Director técnico, asistente técnico, preparador físico y preparador de arqueros, quienes trabajan a nivel deportivo, así mismo forman parte de la organización los futbolistas profesionales y futbolistas

jóvenes que están iniciando su profesión en el ámbito futbolístico, la organización también dispone de un departamento médico.

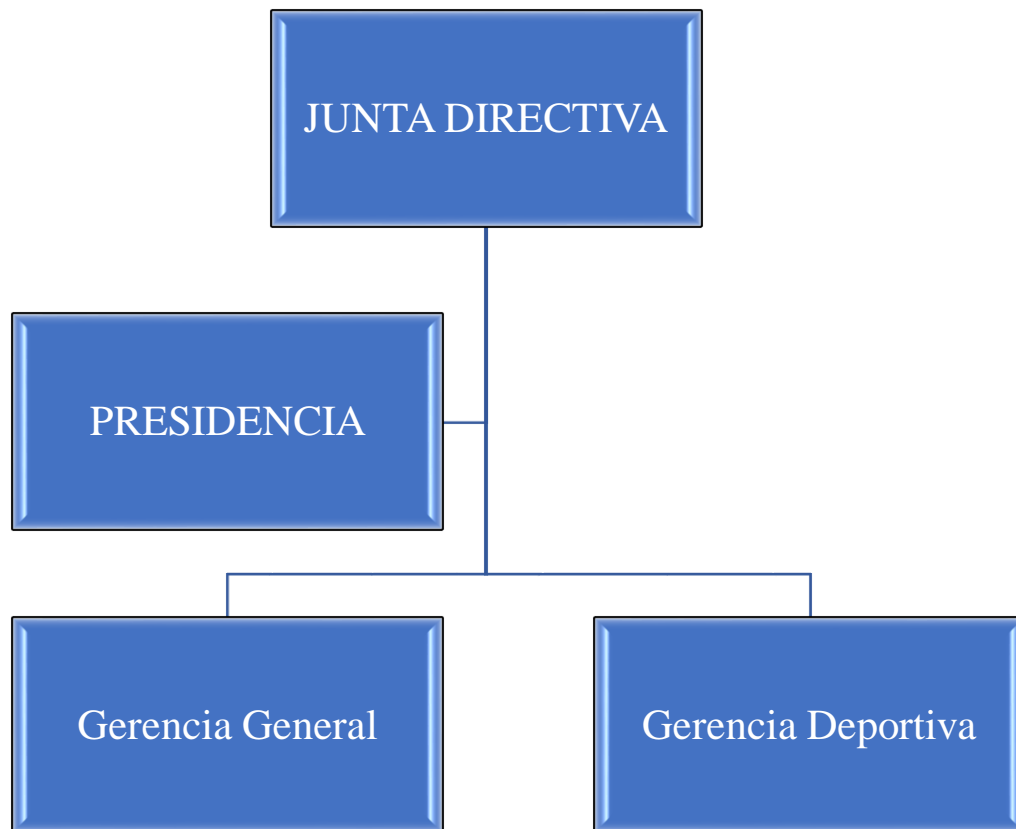


Figura 1. Estructura organizativa club Aampetra

Autor: Elaboración propia

1.1.2 Misión.

De acuerdo a los estatutos aprobados por el Ministerio del deporte la misión y visión del club son:

Instruir, educar y formar deportistas capacitados, con tecnología de punta y con especial compromiso humano del saber y actuar; con destrezas cognitivas, deportivas y éticas que potencien su talento, competitividad y creatividad.

La mejor práctica incrementa el mejor talento; y juntos contribuyen un mejor desarrollo individual y social, y bajo esa estructura académica, deportiva y social se conjuga la misión de todos los actores deportivos y sociales que vienen a ser parte sustantiva del Club.

1.1.3 Visión.

Que la técnica, la destreza y el talento coexistan con la ciencia y está con el humanismo para que nuestros deportistas sirvan óptima y favorablemente a la ciudadanía y al país, con las más altas capacidades, habilidades, competitividad, conocimiento, compañerismo y solidaridad socialmente calificada; de tal manera que los actores sociales y los actores deportivos conjuguen una visión de progreso casa vez más práctica y al mismo tiempo humana y cultural.

1.1.4 Valores

- Respeto: respeto con todos los colaboradores y el entorno en el cual se desarrolla el trabajo, actuando con educación y conciencia.
- Responsabilidad: Realizando de manera efectiva cada actividad.
- Solidaridad: Busca el bien común y contribuye al desarrollo de cada trabajador buscando soluciones a los problemas.

1.2 Análisis de Causa y efecto

En base al problema identificado que se refiere a la rotación de deportistas en el club Aampetra, se presente un análisis de causa – efecto, en el cual se identifican las diferentes causas que generan el principal problema del club deportivo

Tabla 1. Matriz causa - efecto

Factor	Causa 1	Sub causa 1	Sub causa 2
MANO DE OBRA	1 El club carece de reconocimiento público en relación a otros equipos deportivos.	1.1 Poca trayectoria deportiva que ha tenido el equipo	
	2. Falta de compromiso por parte de los futbolistas	2.1 Falta de control en el trabajo	2.1.1 Falta de recursos sean humanos o tecnológicos
	3.No se realiza un análisis de talento claves dentro de la empresa	3.1 No hay información referente a la productividad de cada deportista	3.1.1No existe una persona a cargo de llevar ese control
	4. Desconocimiento de las causas por las que un empleado sale de la empresa	4.1 No se realiza un análisis post salido	
	5. Falta de aplicación de estrategias de retención	5.1 No existe difusión de las estrategias	5.2 Falta de asignación de presupuesto.
SITUACION ECONOMICA	1. Falta de oportunidades de crecimiento	1.1 falta de apoyo por parte de la familia	1.1.1No tiene una buena situación económica
	2. Inconformidad con la remuneración establecida	2.1 Tipo de contrato	2.1.1 Relación directa con la edad
	3. Falta de difusión verdadera por parte de algunos medios de comunicación	3.1 Información falsa referente a sueldos y beneficios	
	4. No se establece un valor referencial por tipo de contrato	4.1 Falta de condiciones físicas	4.1.1 El nivel de cada deportista varía según la experiencia

METODO	1.No se realiza un adecuado proceso de selección	1.1 Inexistencia de un manual de funciones 1.2 No se establecen funciones claras al momento de contratar personal	1.1.1 Falta de conocimientos o personal encargado de dicha función.
	2. Falta de coordinación entre todas las áreas involucradas	2.1 Falta de cumplimiento en los procesos establecidos	2.1.1. Poca claridad de las actividades o funciones que son prioritarias
MEDICIÓN	1. Falta de seguimiento de resultados por cada encuentro deportivo	1.1 Falta de evaluación de desempeño por futbolistas	1.1.1 Falta de seguimiento a todos los futbolistas principales o titulares
	2. Falta de liderazgo por parte de autoridades	2.1 Desconocimiento total del giro de negocio	
MEDIO AMBIENTE	1. No existe claridad en los estándares que debe cumplir un deportista	1.1 El perfil es analizado para el momento no para el futuro.	1.1.1 Se pierden talentos claves
FORMACIÓN	1.Desconocimiento de la importancia de la formación integral	1.1 No se realiza una adecuada relación entre la formación física e integral	1.1.1 No existe un análisis previo por perfil según el tipo de contrato, aficionado o profesional
	2.No existe un proceso claro de formación	2.1 No se identifican áreas a mejorar con capacitación o planes de carrera	
	3. Falta de identificación de las expectativas según la edad	3.1 porque solamente se enfocan en la formación deportiva	3.1.1 Por cumplir los objetivos que son a corto plazo

Autor: Elaboración propia

Por medio de la matriz y como se puede observar en la figura 2 se ha podido identificar cuáles son las razones o causas que derivan a que se genere el principal problema que es la rotación de personal, según los diferentes factores, así mismo a través de la matriz causa – efecto se puede considerar los puntos a mejorar, se ha podido evidenciar que entre las causas más sobresalientes referentes al problema se genera por la falta de cumplimiento de procesos, la falta de aplicación de estrategias de retención y el poco análisis de perfil en relación al grupo etario y a la formación que deberían recibir para potenciar sus habilidades a nivel general, debido a que normalmente se enfocan solo en el aspecto deportivo pero se deja de lado la formación integral.

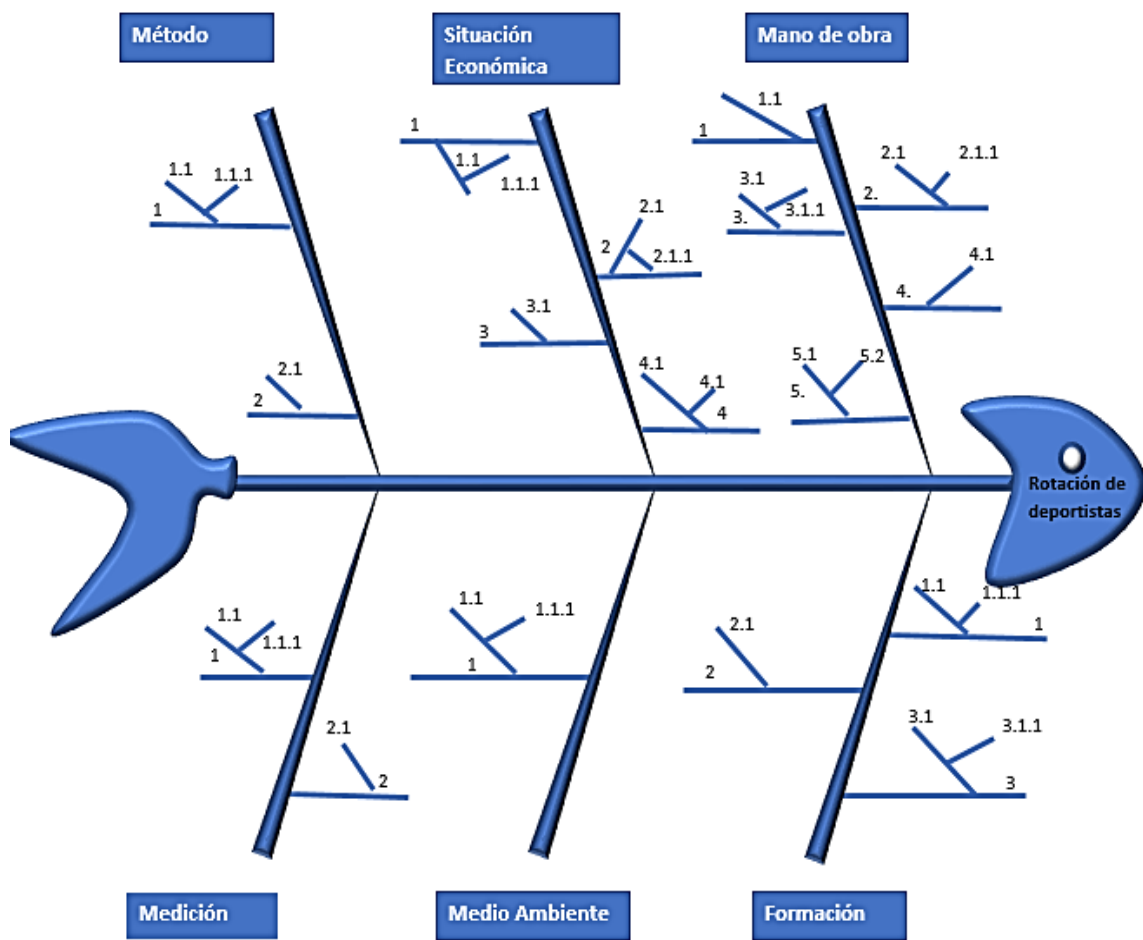


Figura 2. Diagrama causa efecto

Autor: Elaboración propia

CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

2.1 Selección

Para toda organización es importante contar dentro de su empresa con el mejor perfil que se ajuste al cumplimiento de sus objetivos, por ello es importante que se pueda seleccionar a los mejores talentos, según Becerra y Campos (2012) existen varios motivos por los cuales se debe iniciar un proceso de selección entre ellos se encuentran alcanzar objetivos determinados, cubrir vacantes ya existentes cubrir una vacante por la creación de un nuevo puesto para cumplir con las necesidades de la empresa.

Con el proceso de selección se evidencian varios candidatos para un determinado puesto, la organización tiene que realizar una selección, según Alles (2012) la selección es un proceso mediante el cual se realiza una clasificación y se escogen a los perfiles que obtengan las características necesarias para cubrir una vacante y la mejor probabilidad para adaptarse al cargo.

Según Díaz y Soto (2015) el proceso de selección que aplica una organización dentro de su empresa debe estar relacionado con las políticas que maneje la empresa en conjunto con la dirección estratégica, es decir el proceso de selección no debe estar a cargo de cualquier persona sino de los encargados de cada área en conjunto con el departamento de talento humano, de forma podrán encontrar el candidato ideal a ser seleccionado.

Así mismo Collazos (2015) señala que para la selección de personal la entrevista presencial es clave puesto que permite evaluar de manera directa varios aspectos a nivel psicológico y que tienen relación directa con elegir al candidato más idóneo para cubrir la vacante que se quiere cubrir.

Torres y Godoy (2019) mencionan que el proceso de selección en conjunto con el proceso de reclutamiento cumple varias etapas, en el cual el candidato idóneo debe ir avanzando de manera efectiva cada etapa hasta llegar a la última y así convertirse en el candidato ideal para la empresa

2.1.1 Fases del proceso de selección.

Para Robbins y Judge (2013) el proceso de selección, iniciando con un análisis en la planeación de abrir un nuevo puesto o cubrir una vacante, para seguir con el reclutamiento de posibles candidatos, rendición de pruebas o exámenes de conocimientos y pruebas psicológicas, finalizando con una entrevista presencial, el autor también señala

que en la fase de rendición de pruebas en la que se van descarto la mayoría de candidatos, de igual manera en la entrevista presencial se van descartando candidatos que no cumplen con lo establecido por las personas encargadas del proceso de selección.

Según Munare (2014) en la fase del proceso de selección de pueden aplicar diferentes modelos para la selección adecuada de personal, el modelo tradicional, comparativo y el modelo secuencial.

- Modelo tradicional. - Se encoge el candidato que tenga la puntuación más alta en base a las evaluaciones realizadas.
- Modelo Comparativo. - Se realiza un comparativo entre todos los perfiles y se escoge al que tenga mayores carencias o se diferencie por sus aptitudes y conocimientos del resto de perfiles.
- Modelo Secuencial. - Se basa en la toma de decisiones por parte de un grupo de asignado para elegir al candidato, considerando mejorar las habilidades a largo tiempo.

Según Alles (2017) al momento de empezar el proceso de selección se puede considerar los pasos que se establecen es su esquema de selección:

- Atracción. - Dentro de este proceso se espera atraer al mejor perfil, analizando si se realiza un reclutamiento interno, externo o mixto
- Pre selección. – Se consideran los perfiles que en primera instancia cumpliría con lo solicitado por la empresa, y que según como avance el proceso pueden ir pasando los demás filtros, Alles (2017) indica que es un paso preliminar para detectar aspectos en varios de los postulantes e ir descartando quienes no lleguen a la final.
- Selección. - En este paso ya se procede a realizar las diferentes evaluaciones a los postulantes pre seleccionados, Alles (2017) señala que la selección es el conjunto de procedimientos que permite medir evaluar las capacidades para hacer más fácil la decisión de elección del perfil.

Al cumplir con los tres pasos establecidos tiene un criterio más claro referente al perfil que se desea conseguir, según indica Alles (2017) una vez decidido el perfil seleccionado se procede con la negociación y la misma se debe formalizar por escrito.

Torres y Godoy (2019) sostienen que el primer paso del proceso de selección nace de la necesidad de la empresa por cubrir una vacante, posterior a ello se inicia un proceso de reclutamiento en el cual se selecciona al mejor talento que cumpla con las expectativas para posteriormente firmar un contrato y recibir la inducción por parte de la organización.

Tabla 2. Fases del proceso de selección según autores

Autor	año	Fases
Robbins y Judge	2013	Para los autores Robbins y Judge las fases del proceso de selección son: <ol style="list-style-type: none">1 Análisis de puesto2 Reclutamiento3 Pruebas de conocimiento y psicológicas4 Entrevista presencial
Alles Martha	2017	La autora Alles, menciona que las fases inician con una preselección en la cual se van filtrado los candidatos y se procede a evaluaciones con los seleccionados <ol style="list-style-type: none">1 Pre selección2 Evaluación3 Selección
Torres y Godoy	2019	Los autores sostienen que el proceso nace de cubrir una necesidad, por lo que establecen las siguientes fases: <ol style="list-style-type: none">1 Necesidad de cubrir una vacante2 Reclutamiento3 Selección del candidato idóneo4 Contratación mediante un contrato5 Inducción

Fuente: Varios autores

Autor: Elaboración propia

2.1.2 Tipos de selección.

Para Rojas (2010) los tipos de selección son de manera física o digital, pues manifiesta que actualmente es mejor realizar el proceso de selección de forma virtual utilizando plataformas que están diseñadas para selección a candidatos que cumplan con ciertos factores establecidos por la empresa, así mismo señala que este tipo de selección es más barato considerando no genera muchos gastos y no demanda tanto tiempo.

Según Alles (2017) el tipo de selección va de la mano con el reclutamiento y de ahí se derivan dos tipos de reclutamiento, el interno y el externo, haciendo referencia a que el primero se dirige al personal que ya forma parte de la empresa y se usa para promover a un empleado a un mejor puesto con el fin de promover el crecimiento profesional, y el reclutamiento externo se direcciona para personas que cumplan con lo establecido y que hayan aprobado el proceso de selección.

Arturo (2019) señala que el tipo de selección a través del reclutamiento interno refleja algunos beneficios para la organización, como; menor tiempo en el entrenamiento y

adaptación al puesto de trabajo, de igual manera señala que el reclutamiento externo conlleva mayor tiempo e inversión.

Tabla 3. Tipos de selección según autores

Autor	año	Fases
Rojas	2010	El autor menciona que existen dos tipos de selección, de forma personal o virtual, además comenta que actualmente la selección virtual es más económica.
Alles Martha	2017	La autora menciona que la selección se relaciona directamente con el reclutamiento y que existe el reclutamiento interno y externo,
Arturo	2019	Al igual que Alles, menciona que existe la selección por medio del reclutamiento interno e indica que refleja algunos beneficios para la empresa.

Fuente: Varios autores

Autor: Elaboración propia

2.1.3 Técnicas de selección de personal.

Al momento de seleccionar personal se deben emplear varias técnicas que permitan tener la seguridad o tranquilidad que se está escogiendo al candidato idóneo para cumplir de manera óptima sus funciones de acuerdo al puesto que dicho perfil vaya a ocupar, en base a lo mencionado se considera lo que menciona el autor López (2010) quien manifiesta que se debe aplicar una selección por competencias, que son básicamente las características, comportamientos o formas de pensar que hacen que una persona sea más eficaces

Tabla 4. Tipos de competencias

Competencia	Habilidades
Competencias de carácter específico o genérico	Capacidad para aprender rápido Adaptación al cambio Innovación Trabajo en equipo
Competencias de carácter más amplios o transversales	Instrumentales Personales Sistemáticas

Fuente: Varios autores

Autor: Elaboración propia

Alvarado (2014) indica que las pruebas de conocimientos son una de las principales técnicas que se deben aplicar al momento de seleccionar un candidato, debido a que por medio de ellas se puede medir los conocimientos, habilidades y comportamiento de cada persona.

- Pruebas de conocimiento. - Sirven de instrumento para medir los niveles de conocimiento de una persona respecto a un tema específico, normalmente son utilizadas en los procesos de selección para el ingreso a una empresa, admisiones a instituciones educativas, existen de diferentes tiempos, como preguntas abiertas, opción múltiple de respuesta, pruebas físicas y verbales.
- Pruebas psicométricas. - permiten evaluar aspectos psicológicos de los aspirantes, así como rasgos emocionales de cada uno de los postulantes, por medio de dichas pruebas se pueden medir las habilidades cognitivas, el razonamiento lógico y mental.

Según Alles (2017) se debe aplicar una selección de personal mediante la técnica de competencias, debido que a través de ellas se puede evaluar más aspectos, como las actitudes y capacidades que tiene el candidato, y los comportamientos que puede tener en diferentes situaciones.

Por otro lado, Arturo (2019) menciona que entre las técnicas más utilizadas para la selección de un puesto se encuentra la entrevista, mediante la cual se establece un dialogo que permite obtener información más directa y por medio de ella se puede medir las competencias que el candidato posee, además indica que existen diferentes tipos de entrevista:

- Entrevista libre. - Se genera un dialogo abierto y las preguntas se van desarrollando conforme a las respuestas que plantea el entrevistado.
- Entrevista planificada. - En este caso el candidato deberá responder preguntas que fueron ya planificadas por el entrevistador, en base al puesto o al cargo que ocuparía el candidato.

Tabla 5. Técnicas de selección según autores

Autor	año	Fases
López	2010	Para el autor López se debe aplicar la selección por competencias, debido que por medio de ella se puede analizar más aspectos y habilidades propias que tiene cada persona.
Alvarado	2014	Para este autor la técnica más importante que se debe aplicar son las evaluaciones <ul style="list-style-type: none">• Pruebas de conocimiento• Pruebas psicométricas
Alles	2017	Al igual que el autor López, menciona que se debe aplicar la técnica por competencias, debido a que permite medir aspectos que muestras como se comportaría el candidato en situaciones futuras.
Arturo	2019	Para el mencionado autor la técnica primordial es la entrevista, debido que se puede obtener mayor información. <ul style="list-style-type: none">• Entrevista libre• Entrevista planificada

Fuente: Varios autores

Autor: Elaboración propia

2.2 Formación

Castillo (2012) menciona que la formación de un deportista va más allá de la parte física, en la que se realizan evaluaciones para conocer los niveles y capacidades físicas que un deportista posee, considera que es necesario formar a los deportistas en el aspecto, educativo, psicológico y moral.

Alles (2013) menciona que la formación en un empleado tiene estrecha relación con el desempeño en las funciones que realice, señalando la importancia de actualizar los conocimientos con el fin de preparar al empleado para futuras ocasiones, así mismo señala que la inversión que se realice por formación o capacitación se verá reflejada en el óptimo trabajo que realice el empleado.

Por otro lado, Louart (2014) señala que el proceso de formación debe relacionarse con los objetivos y necesidades que tenga la empresa, de lo contrario no se podría cumplir con los objetivos que tiene planteados cada institución o departamento de las misma.

Por lo contrario, Salinas (2014) indica que la formación no consiste solamente en adquirir

nuevos conocimientos, el autor menciona que la formación consiste en el desarrollo y descubrimiento de habilidades al momento de realizar una función, la destreza con la cual elabora una tarea encomendada.

La formación viene siendo una estrategia para mantener capacitado al personal que trabaja dentro de una organización con la intención de mejorar los conocimientos que el personal tiene, según Dessler (2015) la formación dentro de la organización es indispensable para lograr la retención, por lo cual la empresa debe establecer planes de carrera y capacitación continua a sus empleados, se deben establecer programas para que los empleados puedan desarrollar sus competencias y desenvolverse de manera potencial. Para Pérez (2016) la formación es un factor importante que toda organización debe tomar en cuenta al momento de reclutar o seleccionar personal, pues de eso depende que el trabajador puede desenvolverse de manera positiva en su área de trabajo, así mismo señala que al contar personal capacitado establece una ventaja competitiva.

También es importante mencionar que según los autores Ribes, Perello y Herrero (2018) la formación se clasifica de la siguiente manera:

- Entrenamiento. - Se aplica principalmente en una etapa de inducción por lo cual se gestiona una formación a corto plazo.
- Capacitación. - Su principal objetivo es preparar al personal para situación futuras y su formación es mediano plazo.
- Desarrollo. -este tipo de formación es a largo plazo y se relaciona con el desarrollo profesional del empleado para formar talento de alto rendimiento, la organización se preocupa por establecer planes de carrera que permitan desarrollar las habilidades de cada persona.

Tabla 6. Formación de personal según autores

Autor	año	Fases
Castillo	2012	El autor considera que aun deportista se lo debe formar en aspectos educativos, psicológicos y moral.
Alles Martha	2013	La autora menciona que la formación tienes estrecha relación con el desempeño de un empleado.
Louart	2014	Al igual que Alles, menciona que la formación debe relacionarse con los objetivos que mantenga la organización

Tabla 6. Continuación

Autor	año	Fases
Salinas	2014	Para el autor la formación consiste en descubrir nuevas habilidades en los trabajadores.
Dessler	2015	El autor menciona que la formación de un empleado tiene estrecha relación con la retención de personal.
Pérez	2016	Señala que al tener personal formado se obtiene una ventaja competitiva frente a la competencia.
Ribes, Perello y Herrero	2018	Los autores mencionan que la formación tiene una clasificación: <ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento • Capacitación • Desarrollo

Fuente: Varios autores

Autor: Elaboración propia

2.3 Retención

Se puede considerar lo que señala Ambler y Barrow (1996) se deben aplicar estrategias para lograr efectivamente la retención de talentos, considerando al *employer branding* como una solución para disminuir la rotación y aumentar la retención de perfiles en las organizaciones.

De igual manera para Chiavenato (2002) la rentabilidad de una empresa también depende del número de trabajadores competentes que se retenga en la organización, debido a que ellos son quienes contribuyan con el cumplimiento de los objetivos de ahí la importancia de retener a dicho talento y evitar que se sienta atraído por alguna oferta realizada por la competencia.

Messmer (2006) considera que para lograr retener a los talentos claves dentro de una organización se debe efectuar 4 aspectos: satisfacción del trabajador, desarrollo profesional y planes de carrera, horarios balanceados, agradable ambiente trabajo.

Según Dessler (2015) el proceso para lograr retener a los diferentes talentos se genera desde el momento de la selección, pues se debe identificar las habilidades y competencia que posee el candidato y que se ajusten con las necesidades de la empresa, de esta manera la probabilidad de que el empleado se sienta a gusto en la organización es aún mayor.

Jiménez (2016) hace referencia al *engagement* laboral, indicando que para lograr la retención de personal es importante que la empresa logre crear un sentido de pertenencia en

el trabajador, así se evitaría retener a los talentos en la empresa y a la vez se crea un compromiso con la organización.

Para Ramírez, Gracia Nieto (2018). Los trabajadores tienen necesidades que deben ser resueltas por los trabajadores para que no se vean tentados de buscar otra oferta laboral. Cuando las necesidades del trabajador son resueltas se crea un vínculo afectivo y se fortalece el compromiso hacia la empresa, por lo cual las empresas deben enfocarse en idear estrategias enfocadas en la satisfacción del personal.

Madero (2019) señala que en un plan de retención se deben considerar factores ambientales, núcleo personal, y el sentido de pertenencia y en base a esos factores es que la organización puede o no influir en la decisión del trabajador de pertenecer o no a la organización, así mismo la empresa debe generar el sentido de pertenencia en cada empleado para que la decisión de desvincularse de la misma sea analizada.

En base a la interpretación de Madero se puede afirmar que en toda organización debería desarrollarse un plan para retener a los talentos pues el factor humano es prioridad dentro de la empresa y debe considerarse dentro del plan estratégico.

También es importante mencionar que, para retener talentos, a más de implementar estrategias o acciones de retención se debe conocer las causas que motivan a los empleados a salir de la empresa, es decir es importante conocer por qué se genera la rotación.

Tabla 7. Retención según autores

Autor	año	Fases
Ambler y Barrow	1996	El autor menciona que se considerando al <i>employer branding</i>
Chiavenato	2002	El autor menciona retener a talentos se relaciona con la rentabilidad de la empresa.
Messmer	2006	Señala que para retener a los talentos se debe considerar la satisfacción, desarrollo profesional y ambiente de trabajo.
Dessler	2015	Menciona que la retención de un empleado inicia desde el momento de la selección, porque si el empleado es seleccionado para un puesto acorde a sus capacidades se sentirá a gusto en la empresa.

Tabla 7. continuación

Autor	año	Fases
Jiménez	2016	El autor menciona que se debe aplicar <i>engagement</i> laboral para crear sentido de pertenecía en el empleado.
Ramírez, Gracia Nieto	2018	El autor menciona que para retener a talentos también la empresa debe cubrir ciertas necesidades que tiene el empleado.
Madero	2019	El autor menciona que al momento de elaborar un plan de retención se debe considerar ciertos factores: <ul style="list-style-type: none">• Ambientales• Nucleó personal• Sentido de pertenecía

Fuente: Varios autores

Autor: Elaboración propia

2.3.1 Factores organizacionales que generan retención.

González (2009) señala que un plan de retención son las actividades establecidas para el correcto desempeño de la empresa, pero que realmente no están orientadas a la retención del personal.

En base a la interpretación de Gonzales se puede afirmar que en toda organización debería desarrollarse un plan para retener a los talentos pues el factor humano es prioridad dentro de la empresa y debe considerarse dentro del plan estratégico o por lo menos se debe poner en práctica ciertos factores que generen retención en los empleados.

2.3.1.1 Estrategias.

Es importante que la organización estructure las estrategias que ayudaran a disminuir los niveles de rotación en la empresa, entre las estrategias se pueden mencionar las siguientes:
Crear un vínculo de confianza entre los jefes y sus empleados.

- Innovar las buenas prácticas laborales.
- Establecer flexibilidad de los horarios.
- Apoyar el crecimiento profesional.
- Oportunidades de crecimiento profesional
- Reconocimiento por los objetivos alcanzados
- Propiciar un agradable ambiente laboral

- Proporcionar las herramientas necesarias para el desarrollo de actividades

Para Mintzberg. H (1999) una estrategia es un plan de acción que permite crear el camino que conlleve al resultado deseado, es decir son las acciones que se deben realizar para ver los resultados a largo plazo.

Giraldo (2014) señala que las estrategias deben desarrollarse según el público objetivo, por lo que debe ajustarse a los requerimientos de los potenciales candidatos, es decir deben identificar lo que es realmente importante para sus trabajadores y de esta manera podrán crear correctamente las estrategias que generan valor para los empleados. Por otro lado, Pérez (2016) indica que las estrategias más utilizadas para retener talentos son ofrecer ventajas a los trabajadores y crear programas de reconocimientos.

2.3.1.2 Motivación.

Según García (2010) la motivación laboral tiene estrecha relación con la generación de una actitud orientada al cumplimiento de responsabilidades y la satisfacción de recibir el reconocimiento por alcanzar el cumplimiento de lo que solicita la empresa.

Dentro de la motivación laboral es importante analizar los comportamientos del empleado al momento de cumplir con las funciones que tiene a su cargo.

En base a lo expuesto anteriormente se puede mencionar a Pérez (2014) quien afirma que un empleado que se encuentre satisfecho con todo lo que recibe por parte de la empresa, es decir en el aspecto económico, ambiente laboral entre otros, siempre estará orientado al cumplimiento de objetivos, incluso sobrepasará las dificultades que se presenten para el cumplimiento de sus funciones.

Los autores García y Gonzáles (2018) afirman y comparten el criterio del autor Pérez pues ellos mencionan que a mayor motivación con los empleados el nivel de compromiso con la organización ira en crecimiento.

2.3.1.3 Beneficios económicos.

Según Gonzales (2009) los beneficios económicos van direccionados al trabajador y su familia directa, entre estos beneficios se encuentran: extensión de salud, facilidades de crédito, préstamos con un mínimo de interés o sin interese dependiendo del monto, transporte cubierto por la empresa, convenios con diferentes centros que prestan servicios de asesoría legal, o centros de capacitación.

2.3.1.4 Reconocimiento por antigüedad.

Este tipo de reconocimiento se puede aplicar a todo el personal de la empresa, según González (2009) se establecen rangos de antigüedad en la empresa, cuyo reconocimiento se aplica según la antigüedad, se pueden usar placas de reconocimiento, obsequios físicos, bonos, cupones de descuento entre otros.

2.3.1.5 Clima Laboral.

El clima laboral que mantiene una empresa, tiene relación directa con la retención de talentos, en gran medida es una de los principales determinantes para que un empleado decida permanecer dentro de la empresa o decida buscar una nueva alternativa donde pueda desarrollarse y aportar con la empresa por medio de su buen desempeño.

Para el autor Rubio (2016) el clima laboral se compone de la cultura organizacional, de ahí nace la importancia de poder transmitir la cultura de una organización a sus empleados, además indica que es fundamental que los miembros de una organización se sientan identificados con los valores y normas que se practican en la empresa.

En base a lo mencionado por el autor Rubio se debe considerar la importancia de difundir la cultura de la empresa a sus empleados y lo pueden hacer dando a conocer la historia de la empresa y de los fundadores, también es importante dar a conocer las metas propuestas por la organización y la jerarquía que representa cada trabajador dentro de su área.

El autor Carrillo (2019) menciona que el clima laboral es importante dentro de una institución dado que por medio de ello se puede identificar ciertas características de los empleados que en entorno laboral no se podría identificar, también menciona que al aplicar técnicas para crear un clima laboral propicio en la empresa se está generando de forma inconsciente que el trabajador sienta un compromiso y apego con la empresa en la cual labora.

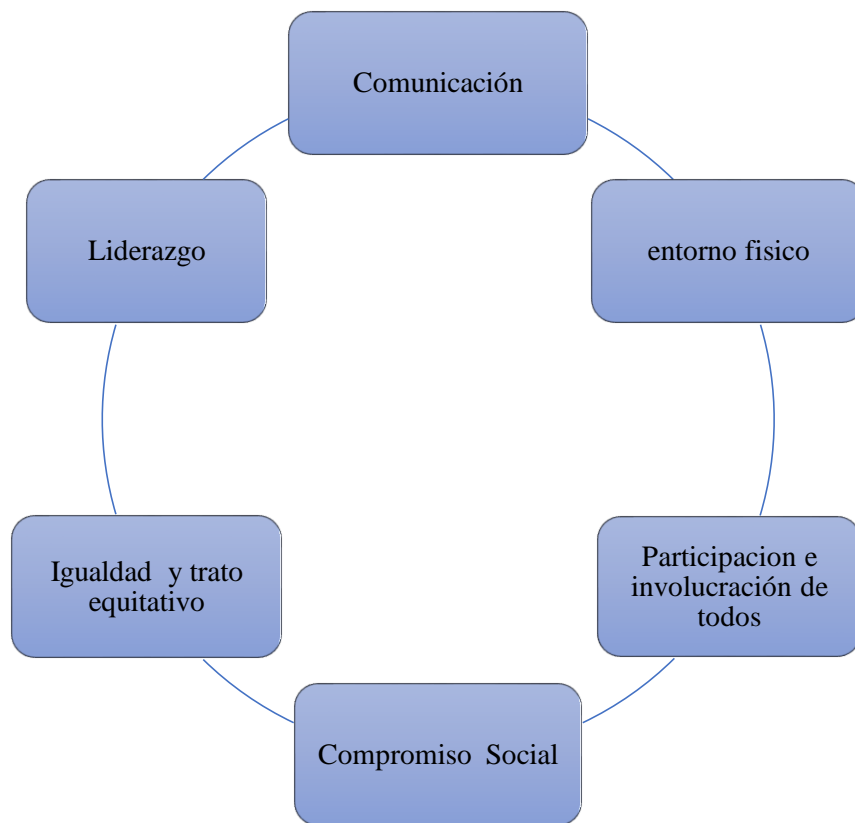


Figura 3. Factores que inciden en el clima laboral

Autor: Elaboración propia

En cuanto a la cultura organizacional se puede mencionar que es la forma en la cual se transmite a los empleados y en sí a todos los miembros de una empresa la identidad externa e interna que tiene la empresa.

Para Rubio (2016) la cultura organizacional se conforma por las características propias de una empresa, y son esas características las que la hace diferente de otras organizaciones, es por ello que las empresas deben implementar estrategias para que el factor humano conozca y mantenga la cultura organizacional de la empresa.

También es importante recalcar que el clima laboral tiene relación directa con la productividad de un empleado y con su comportamiento, sin dejar de lado el análisis del comportamiento de las jerarquías o directivos de la empresa, debido a que influye directamente con el comportamiento y rendimiento de sus empleados, según señala el autor Rubio (2016) se debe realizar una evaluación sobre el clima laboral, considerando que permite tener información acerca de los aspectos que es necesario corregir para prevenir problemas.

2.3.2 Importancia de la retención de deportistas.

En el ámbito deportivo es importante retener talentos que son claves al momento de cumplir un objetivo, se debe considerar que por el giro de negocio del club deportivo no es fácil encontrar un reemplazo de un día para el otro.

Según Prieto (2013) es importante retener a los talentos, pues son portadores de conocimiento que han adquirido dentro de la institución, y que representan una inversión por lo cual sugiere que se analicen formas y factores que motiven al empleado a permanecer en la organización.

Se puede mencionar que la retención de deportistas también tiene relación con la fanática pues al seguir a un deportista en específico perteneciente de un club, genera inconscientemente un vínculo emocional con toda la organización, generando lealtad hacia la institución.

2.3.3 Rotación.

Chiavenato (2011) considera que un nivel de rotación en las empresas se genera de acuerdo al volumen de personas que ingresan y salen de una organización, es decir el porcentaje que expresa la salida y el ingreso del personal vendría siendo la fluctuación de talentos que registra la empresa.

Para Catalina y Pérez (2016). la rotación de personal se establece cuando se genera de manera continua el ingreso y salida de trabajadores, generando una pérdida de recursos significativos para la organización referente a los conocimientos adquiridos que llegan a ser valiosos para la empresa.

Entre los motivos que generan la rotación de personal se encuentra también las alternativas laborales, pues un trabajador siempre está dispuesto a cambiar su trabajo por uno que sea de mayor atracción.

Según Nolasco y Rodríguez (2020) la rotación del personal se genera de manera esporádica en todas las organizaciones debido a que es un problema que se presenta por parte de la organización y por parte del empleado, pues se puede dar desvinculación voluntaria o involuntaria, y por ello señala la importancia de llevar un control por medio del análisis de indicadores de rotación de personal. por parte del empleado.

Según Zaballa (2021). existen varias razones para que los empleados no permanezcan dentro de una organización, entre ellas se puede destacar que la empresa no pudo generar que el empleado sienta una cultura organizacional con la empresa, así mismo señala que existen factores positivos de la rotación del personal como es la identificación de

problemas que derivan a una rotación de personal obligando a la empresa a poner en marcha acciones con el fin de encontrar una solución, uno de los principales efectos negativos de la rotación es la disminución de la productividad en el trabajo. y negativos.

CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Campo o universo de la investigación

Se consideró como población objeto de estudio para esta investigación a todo el personal que conforma el club deportivo Aampetra, siendo un total de 60 colaboradores, entre futbolistas profesionales, futbolistas aficionados, Cuerpo técnico, personal administrativo y apoyo.

Tabla 8. Composición de la población

Detalle	Cantidad
Administrativos	5
Cuerpo técnico	5
Futbolistas profesionales	22
Futbolistas aficionados	21
Departamento Medico	2
Personal Operativo	5
TOTAL	60

Fuente: Club deportivo Aampetra
Autor: Elaboración propia

Tomando como referencia lo que señala Samaja (1994) la muestra puede ser un sub conjunto del universo que se encuentre bien definido dentro del universo o de la población objeto de estudio, se establece que en la presente investigación no es necesario realizar el cálculo de la muestra, debido a que se tiene identificado el sujeto de estudio en el cual se genera la rotación de personal, específicamente corresponde a los deportistas, que se encuentra conformado por 22 futbolistas profesionales y 21 futbolistas aficionados.

3.2 Tipo de estudio

En la presente investigación se utiliza el tipo de estudio descriptivo, pues a través de esta investigación se pueden buscar y analizar información para lograr retener a los talentos dentro de una organización, así como conocer la situación actual del club Aampetra.

Según Tamayo y Tamayo (2004) con la investigación descriptiva se puede registrar y analizar el objeto de estudio para obtener conclusiones sobre un determinado grupo o del funcionamiento del mismo.

3.3 Método de investigación

La investigación tiene un enfoque cuantitativo de tipo transversal, debido a que la información se obtiene mediante encuestas y se lo realiza en un determinado momento, el diseño que presenta esta investigación es no experimental debido a que no se va a alterar el objeto de estudio, de lo contrario se pretende recoger y analizar la información obtenida.

Tabla 9. Diseño Metodológico

Factor	Tipo
Tipo de diseño	Cuantitativo, No experimental, transversal
Tipo de estudio	Descriptivo

Autor: Elaboración propia

Hernández y Sampieri (2010) señala que la investigación de tipo no experimental se da cuando las variables no son objeto de manipulación, es decir la investigación se desarrolla sin influir en dichas variables, de lo contrario solamente se observan las situaciones sin querer cambiar el control y sus efectos.

Una de las características de los diseños no experimentales es que los individuos ya vivieron en esa situación, es decir el objeto de estudio ya pertenecía a un determinado grupo, según indica Mertens (2005) este tipo de investigación es apropiada para variables cuya manipulación es difícil de realizar.

3.4 Técnicas o instrumentos de investigación

La técnica que se usara en la presente investigación es la de observación pues a través de esta técnica se puede identificar las características de los diferentes perfiles que conforman el club, el instrumento para poder obtener la información será la encuesta pues se pretende conocer cuáles son los aspectos que motivan especialmente a los jugadores aficionados a no permanecer mucho tiempo en la organización.

De igual manera se usarán las fuentes secundarias como son los registros que mantiene el club a través de las bases de datos.

Según lo señala Arias (2020). Con la técnica de la encuesta y la observación se pretende recopilar información, por lo cual se complementan entre sí y se pueden combinar según el estudio que se pretende realizar.

Tabla 10. Esquema de recolección de datos

Tipo de fuente	Fuente	Técnica de recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Primaria	Personal del Club Aampetra	Investigación documental, entrevista	Notas bibliográficas	Resumen narrativo, análisis y descriptiva
Secundaria	Registros	Revisión sistemática	Documentos digitales, repositorios	Descriptiva
Primaria	Registros de la organización	Encuesta	Cuestionario estandarizado	Resumen narrativo, tabulación
Secundaria	Libros, archivos de la empresa. artículos	Revisión sistemática de la literatura	Guía de acciones	Propuesta

Autor: Elaboración propia

3.5 Operacionalización de variables

Para la elaboración del instrumento se procede a analizar las variables objeto de estudio: selección, formación, retención y rotación de personal

Tabla 11. Operacionalización de variables

Variab les	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumentos	Escala
Selección	Según Castro (2015) es un proceso mediante el cual se escoge al candidato ideal para cubrir una vacante, evaluando las capacidades y habilidades y que resaltan del resto de perfiles.	Reclutamiento	¿Se enteró de la oferta laboral por medio de alguna publicación?	Encuesta dirigida a los deportistas	Siempre
			Preselección		¿Usted paso por un proceso de preselección?
		¿Previo a su contratación fue entrevistado?			Ocasionalmente
		¿Usted rindió prueba para ingresar a la empresa?			Nunca
		¿Previo a su contratación le solicitaron pagar un monto	Casi nunca		
Selección	¿Una vez que usted fue seleccionado, procedió a firmar un contrato?				
Formación	Según Pérez (2016) es el conjunto de actividades que se realiza con el fin de potenciar los conocimientos, actividades y actitudes de los empleados	Entrenamiento	¿Al ingresar a la empresa, usted recibió una inducción?	Encuesta dirigida a los deportistas	Siempre
		Capacitación	¿Fue usted capacitado para una situación específica?		Casi siempre
		Desarrollo	¿Usted considera tener las habilidades de un futbolista a nivel profesional?	Observación de rendimiento en cuanto a pruebas física	Nunca
			¿Considera usted que la empresa se preocupa por su desarrollo profesional?		A veces
					Casi Nunca

Tabla 11. Continuación

Variab les	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumentos	Escala
Retención	Según Dessler (2015) es un proceso para mantener a los empleados dentro de una organización, dentro del proceso se debe aplicar estrategias de retención.	Satisfacción laboral	¿Se encuentra satisfecho con los beneficios que le proporciona la empresa?	Encuesta dirigida a los deportistas	Muy satisfecho
			¿Considera usted que existe un agradable ambiente laboral?		Satisfecho
			¿Se encuentra usted satisfecho con la remuneración que percibe?		Mediamente satisfecho
		Motivación	¿Considera que su trabajo es reconocido por las empresas?		Insatisfecho
					Muy Insatisfecho
Rotación	Según Zaballa (2021) es la cantidad o el volumen de personas que ingresan y salen de una organización por diferentes motivos	Factores Internos	¿Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?	Encuesta dirigida a los deportistas	Siempre
			¿Considera usted que la relación con los directivos es buena?		Casi siempre
			¿Está de acuerdo con los procesos que mantiene la empresa?		Nunca
			¿Considera usted que tiene sobre carga de trabajo?		A veces
			¿Su lugar de residencia sería un factor para decidir desvincularse de la empresa?		Casi Nunca
			Propuestas laborales		

Autor: Elaboración Propia

3.5 Presentación de resultados

Para el presente estudio se realizaron 43 encuestas que fueron aplicadas a los futbolistas del club deportivo Aampetra, los resultados de las mismas permiten conocer el criterio de los trabajadores en relación a los procesos de selección, formación y retención del Club Aampetra.

Así mismo se identifican datos importantes en relación al objeto de estudio y se puede determinar que la mayor parte de los futbolistas en relación a la edad tienen su mayoría de edad y oscilan entre los 25 a 27 años, y la mayoría son procedentes o tienen su origen desde la Costa ecuatoriana, de la provincia del Guayas, de igual manera en relación a la situación económica se conoce que la mayor parte de los futbolistas tienen como único ingreso el salario que reciben por su carrera futbolística.

En cuanto al proceso de selección se analizaron las dimensiones de reclutamiento preselección y selección se usó la escala del 1 al 5 según las siguientes equivalencias: 1 siempre, 2 casi siempre, 3 ocasionalmente, 4 nunca, 5 casi nunca, en base a las equivalencias mencionadas se procede a indicar los resultados a través de gráficos y tablas.

Mediante la gráfica se puede observar que con el 37,2% casi siempre se cumple la fase de reclutamiento, el mismo que se lo realiza por medio de alguna publicación dando a conocer la vacante que se direcciona específicamente a los futbolistas.

Tabla12. Fases de reclutamiento

Detalle	Cantidad
Siempre	14
Casi siempre	16
Ocasionalmente	8
Nunca	4
Casi nunca	1
TOTAL	43

Fuente: Encuesta

Autor: Elaboración propia

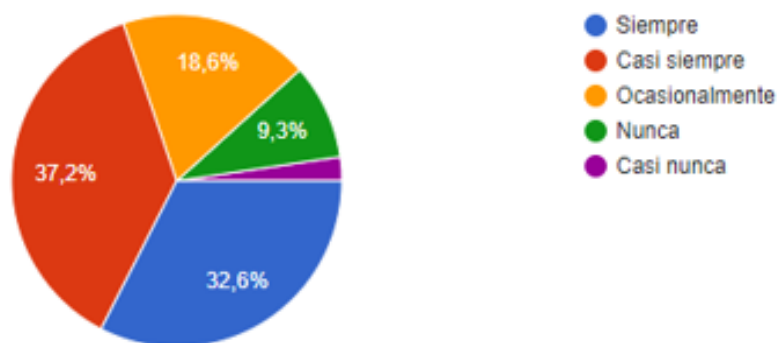


Figura 4. Fase de reclutamiento

Fuente: Encuesta

Autor: Elaboración propia

En cuanto al proceso de preselección que se relacionan con las pruebas de ingreso se puede evidenciar que, de 43 futbolistas, el 37,2% afirman no haber rendido pruebas de ingreso, el 27,9% indican que casi siempre rindió pruebas para pertenecer a club, el 25,6% señalan que siempre rindieron pruebas de ingreso y el 9,3% mencionan que nunca rindieron pruebas para poder ingresar a la institución.

Tabla 13. Pruebas de ingreso

Detalle	Cantidad
Siempre	11
Casi siempre	12
Ocasionalmente	4
Nunca	16
Casi nunca	0
TOTAL	43

Fuente: Encuesta

Autor: Elaboración propia

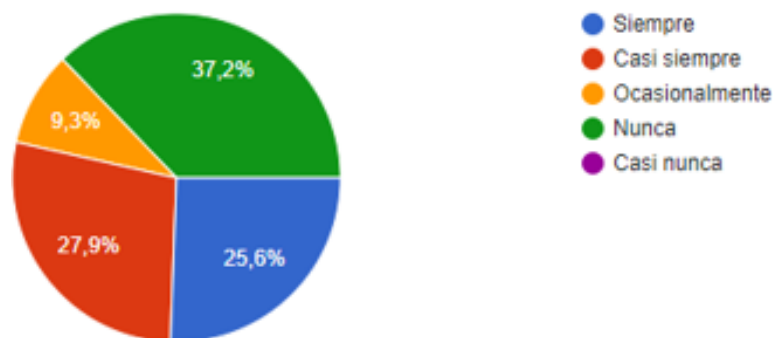


Figura 5. Pruebas de ingreso

Fuente: Encuesta

Autor: Elaboración propia

En este punto también es importante mencionar que las pruebas de ingreso que realiza el club deportivo son a nivel físico, psicológico y médico para lo cual se cuenta con personal capacitado para la toma de las pruebas mencionadas, se realiza la aplicación de dichas pruebas considerando el giro de negocio de la empresa.

En cuanto al proceso de la entrevista las encuestas reflejan que el 46,5% siempre tuvieron una entrevista previa a la firma de un contrato, el 25,6% indican que casi siempre fueron participes de una entrevista, mientras que el 16,3% señalan que nunca tuvieron una entrevista y el 11,6% mencionan que ocasionalmente fueron entrevista en el proceso de pre selección

Tabla14. Entrevista

Detalle	Cantidad
Siempre	20
Casi siempre	11
Ocasionalmente	5
Nunca	7
Casi nunca	0
TOTAL	43

Fuente: Encuesta

Autor: Elaboración propia

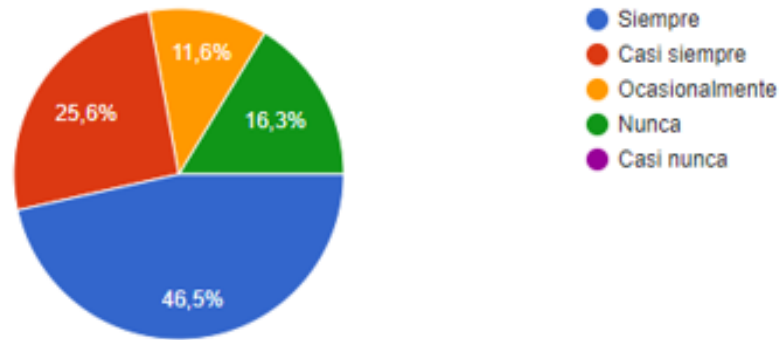


Figura 6. Entrevista

Fuente: Encuesta

Autor: Elaboración propia

Referente al proceso de selección, se ha podido evidenciar que con un 46,5 % siempre se procede a la firma de un contrato para de esta manea dar por culminado el proceso de selección, las encuesta reflejan que en un 27,9 % casi siempre firmaron un contrato, por lo contrario, el 18,6% ocasionalmente firmaron un contrato, mientras que el 07% indican no haber firmado un contrato.

Tabla15. Firma de contrato

Detalle	Cantidad
Siempre	20
Casi siempre	12
Ocasionalmente	8
Nunca	3
Casi nunca	0
TOTAL	43

Fuente: Encuesta

Autor: Elaboración propia

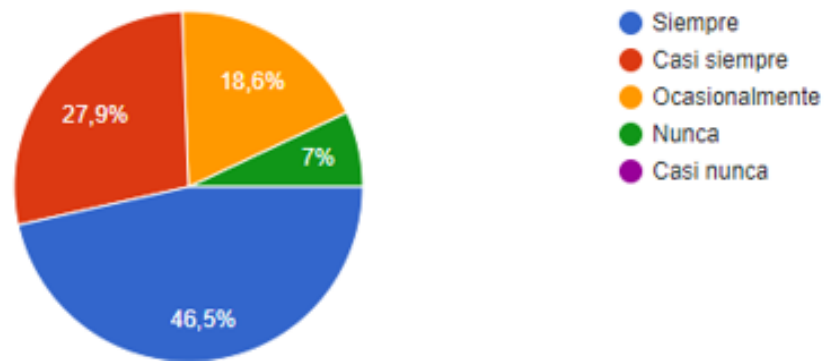


Figura 7. Firma de contrato

Fuente: Encuesta

Autor: Elaboración propia

En cuanto al proceso de formación del personal, se puede evidenciar que el mayor porcentaje, representado por el 60,5% consideran que la empresa casi siempre se preocupa por su desarrollo profesional, mientras que el 20,9% señalan que la empresa a veces se preocupa por el desarrollo profesional y de lo contrario se puede evidenciar que el 14% afirman que siempre la empresa se preocupa por su desarrollo profesional, y solamente el 4,6% han manifestado que la empresa no se preocupa por su desarrollo profesional .

Tabla16. Desarrollo profesional

Detalle	Cantidad
Siempre	6
Casi siempre	26
Nunca	2
A veces	9
Casi nunca	0
TOTAL	43

Fuente: Encuesta

Autor: Elaboración propia

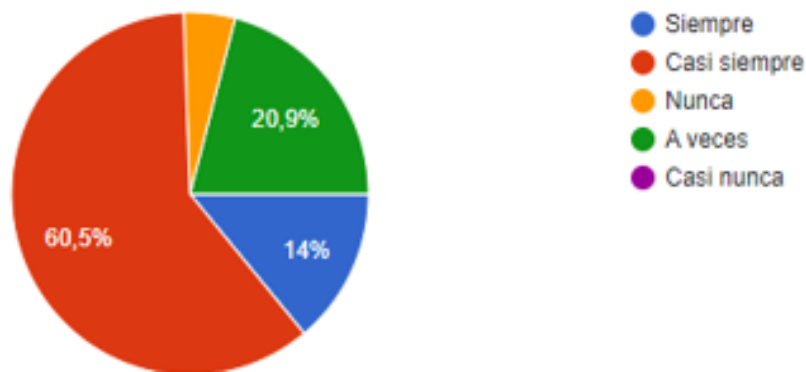


Figura 8. Desarrollo profesional

Fuente: Encuesta

Autor: Elaboración propia

A continuación, se analiza el proceso de retención que se maneja en el club deportivo, para la cual se ha podido analizar aspectos relacionados a la satisfacción y motivación laboral que tienen los futbolistas referentes a los beneficios que obtienen, el ambiente laboral que se maneja en el club y la remuneración que perciben por parte de la empresa. según la encuesta realizadas el 39,5% se encuentran satisfechos con los beneficios que le proporciona la empresa, mientras que el 32,6% se encuentran medianamente satisfechos y solamente 20,9% se encuentra muy satisfechos, por lo contrario 7% se encuentran insatisfechas con el ambiente laboral que existe en la empresa.

Tabla17. Beneficios proporcionados

Detalle	Cantidad
Muy satisfecho	9
Satisfecho	17
Medianamente satisfecho	14
Insatisfecho	0
Muy insatisfecho	2
TOTAL	43

Fuente: Encuesta

Autor: Elaboración propia

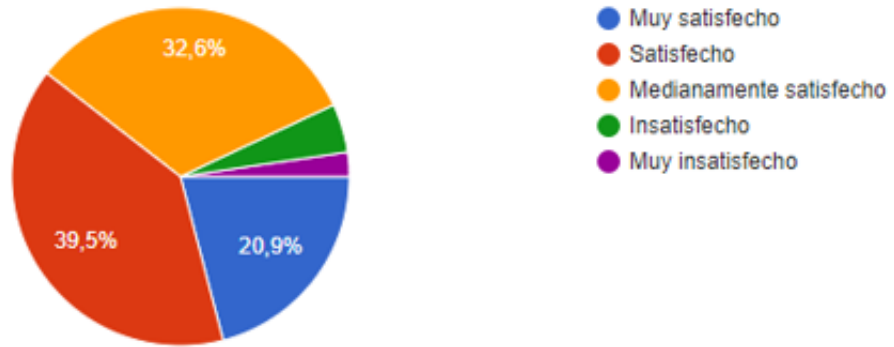


Figura 9. Beneficios proporcionados

Fuente: Encuesta

Autor: Elaboración propia

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE ACCIONES PARA LA SELECCIÓN, FORMACIÓN Y RETENCIÓN

En base a los resultados que se obtiene de la encuesta aplicada, la misma que refleja que el club no tiene total claridad en los procesos de selección, retención y formación de personal y a su vez desconoce de estrategia de retención, basándose en la revisión teórica, se procede a estructurar las acciones que debe contener un proceso de selección, formación y retención, por lo cual se plantea el siguiente objetivo.

4.1 Objetivo de la propuesta

Establecer las acciones y estrategias que permitirán retener a los futbolistas del club Aampetra, mejorando los procesos de selección y formación y logrando la retención por medio de acciones que generen satisfacción del personal con la empresa.

4.2 Acciones de selección, formación y retención.

A continuación, se muestran los puntos de mejora identificados basándose en los resultados de la encuesta y se establecen las acciones para mejorarlos, al igual que se sugiere un indicador que permita tener un control sobre las acciones de mejora, que servirán como orientación en el futuro proceso de mejora continua.

Tabla 18. Acciones de mejora en la selección, formación y retención

Punto a mejorar	Acción de mejora	Indicador
Cumplimiento de la evaluación al candidato en la preselección	Implementar evaluaciones de conocimiento y psicológicas	Número de candidatos cualificados
Tiempo de contratación	Se estipula tiempo para la firma de un contrato.	Tiempo de contratación, costo de contratación
Capacitación y formación	Alinear la capacitación y formación establecida para deportistas con los objetivos que tiene la empresa.	Indicador de retención, habilidades
Ambiente de trabajo	Plan de acción por medio de encuestas	Nivel de satisfacción
Satisfacción laboral	Implementar un plan de reconocimiento por cumplimiento de objetivos.	Porcentaje de satisfacción

Tabla 18. (Continuación)

Punto a mejorar	Acción de mejora	Indicador
Comunicación interna	Establecer reuniones periódicas para conocer oportunamente los aspectos a mejorar, fortaleciendo el trabajo en equipo	Rotación de personal
Motivación Laboral	Establecer estrategias de salario emocional	Porcentaje de satisfacción
Beneficios	Proporcionar beneficios emocionales para el empleado y su familia	Nivel de satisfacción
Correcto Liderazgo	Establecer al empleado como parte de la empresa, brindado la confianza de hacer preguntas, sugerencias o solicitudes	Atención a los empleados

Fuente: Autor

Autor: Elaboración propia

4.3 Estrategias de aplicación

Se plantean estrategias de aplicación en base a las acciones de mejora y los indicadores establecidos, con el objetivo de instituir procesos claros que optimicen el tiempo y los recursos de la empresa, permitiendo a la vez retener a talentos que son clave dentro de la organización.

Así mismo el objetivo de plantear estrategias es mejorar los aspectos que no permiten desarrollar los proceso con claridad.

Tabla 19. Estrategias de aplicación

Acción de mejora	Indicador	Estrategias
Establecer el adecuado proceso relacionado con la evaluación de candidatos por medio de pruebas de conocimientos y psicológicas	Cantidad de candidatos cualificados	1. Aplicación de pruebas de conocimientos y físicas 2. Aplicación de pruebas psicológicas 3. Entrevista.

Tabla 19. Continuación

Acción de mejora	Indicador	Estrategias
Definir un límite de tiempo para todo el proceso de selección y al culminarlo se debe formalizar con la firma de un contrato	Tiempo de contratación y costo de contratación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocatoria de vacante (1 día) 2. Verificación de información por medio de llamadas y análisis de cada jugador (1 semana) 3. Pruebas físicas (2 semanas) 4. Pruebas médicas (1 semana) 5. Entrevista (2 días) 6. Negociación de sueldo (1 día) 7. Firma de contrato (1 día)
Alinear la capacitación y formación que se establece para los deportistas con los objetivos que tiene la empresa.	Indicador de retención y habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un diagnóstico de necesidades de capacitación 2. Priorizar actividades de capacitación. 3. Acciones de formación complementarias a las deportivas por medio de diferentes cursos.
Plan de acción por medio de encuestas	Nivel de satisfacción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar reuniones mensuales entre directivos y deportistas para el intercambio de opiniones o sugerencias 2. Socializar el reglamento interno de trabajo para mantener buenas relaciones laborales. 3. Establecer acciones de integración familiar con el fin de crear compromiso con la institución.

Tabla 19. Continuación

Acción de mejora	Indicador	Estrategias
Implementar un plan de reconocimiento por cumplimiento de objetivos	Porcentaje de satisfacción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer reconocimientos en relación a los logros 2. Definir criterios de reconocimiento según el objetivo del puesto 3. El reconocimiento se lo debe realizar en su momento. 4. Considerar el financiamiento establecido para los reconocimientos (placas de antigüedad, desayunos empresariales, bonos por cumplimiento) 5. Los reconocimientos se los debe hacer de manera pública y formalmente, por ejemplo, en el aniversario de la empresa.
Establecer reuniones periódicas para conocer oportunamente los aspectos a mejorar, fortaleciendo el trabajo en equipo	Porcentaje de participación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar claramente los objetivos del equipo a todo el personal 2. Dar a conocer los beneficios que tienen por pertenecer al Equipo 3. Crear un nexo entre cada departamento para trabajar en conjunto 4. Crear un canal específico para que la comunicación sea difundida entre todos los involucrados.
Establecer estrategias de salario emocional	Porcentaje de satisfacción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar horarios flexibles 2. Capacitación continua 3. Reconocimientos 4. Días libres en los cumpleaños 5. Seguros médicos 6. Creación de espacios específicos para el uso de empleados, tales como comedor, área de lactancia, entre otros.

Tabla 19. Continuación

Acción de mejora	Indicador	Estrategias
Proporcionar beneficios emocionales para el empleado y su familia	Nivel de satisfacción	<ol style="list-style-type: none">1. Proporcionar horarios flexibles2. Capacitación continua3. Reconocimientos4. Días libres en los cumpleaños5. Seguros médicos6. Creación de espacios específicos para el uso de empleados, tales como comedor, área de lactancia, entre otros.
Establecer al empleado como parte de la empresa, generando la confianza de hacer preguntas, sugerencias o solicitudes	Atención a los empleados	<ol style="list-style-type: none">1. Crear compromiso y fidelización hacia la empresa2. Proporcionar los recursos necesarios para el cumplimiento de funciones establecidas3. Dar a conocer los objetivos y responsabilidades de manera clara4. Establecer oportunidades de crecimiento5. Fomentar la aplicación de los valores

Fuente: Autor

Autor: Elaboración propia

4.4 Presupuesto

Con la propuesta establecida se pretende mejorar los procesos de selección, formación y retención de los futbolistas en el club deportivo Aampetra, para lo cual se debe considerar un presupuesto supuesto, que tendría que financiarlo la empresa o en caso no disponer del valor presupuestado, podrá recurrir a negociaciones con los diferentes auspiciantes con los que el club mantiene diferentes convenios.

Se establece un presupuesto de \$40,00 dólares para la publicación de convocatoria debido a que solamente se hará la contratación de una pauta en redes sociales, en cuanto a las pruebas físicas y de conocimientos no se expone un valor debido a que el club cuenta con el personal adecuado para realizar dichas evaluaciones.

Referente a las pruebas psicológicas, el club mantiene un auspicio con una unidad educativa que provee de psicólogos para todo el personal que conforma el equipo de

trabajo. Se puede hacer uso del servicio de orientación psicológica antes y durante la temporada en el que el club esté participando.

Por lo contrario, para realizar las pruebas médicas es necesario contratar los servicios de un profesional, que vendría siendo un deportólogo, ya que sus conocimientos médicos se dirigen a personas que realizan deporte, se establece un presupuesto de \$1200 basándose en los exámenes médicos realizados en temporadas anteriores.

En cuanto al presupuesto para el proceso de formación, la empresa tendría que contratar a personal especializado para impartir las capacitaciones y considerar los recursos que sean necesarios y que se utilizarán en las futuras capacitaciones.

El presupuesto sugerido para elaboración de placas de reconocimiento por años de antigüedad es de \$1.000 y se recomienda realizar de diversos modelos, materiales y colores, que van acorde a los años trabajados, por ejemplo, se pueden hacer placas en material tipo oro para las personas con mayor trayectoria dentro de la empresa.

En cuanto al bono por cumplimiento, se establece un valor de \$1.000 dólares, considerando que solamente será entregado a quienes cumplan con lo establecido en el plan de reconocimiento.

Tabla 20. Presupuesto anual

Fase o proceso	Descripción	Valor
Proceso de Selección	Publicación de convocatoria por medio de redes sociales	\$ 40.00
	Pruebas físicas de conocimientos y psicológico	\$ 0.00
	Pruebas medicas	\$ 1.200
	Entrevista y firma de contrato	\$ 0.00
Proceso de formación	Contratación de especialistas para impartir las capacitaciones o el asesoramiento	\$ 1.500
	Materiales para la capacitación	\$ 300.00
	Certificaciones, reconocimientos y refrigerios	\$500.00
Proceso de retención	Placas de reconocimientos por años de antigüedad	\$ 1.000
	Bonos por cumplimiento	\$1.000

Flexibilidad horaria	\$0.00
Reconocimiento público en el muro de la fama	\$0.00
TOTAL	\$ 5.540

Fuente: Autor

Autor: Elaboración propia

Es importante mencionar que el presupuesto anual es un referencial que el club tiene destinado para 40 deportistas, y que puede ser asumido por el club mismo o se lo puede cubrir con la ayuda y gestión que existen entre los diferentes auspiciantes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El club deportivo Aampetra, aun siendo reconocido como uno de los pocos equipos que dan cumplimiento a la obligación económica, carece de procesos claros al momento de vincular y retener a deportistas dentro de la organización, por lo cual es importante tener conocimiento acerca de los procesos y fases de selección, formación y retención, así como la aplicación de estrategias que permitan retener a los mejores talentos.

Con los referentes teóricos principalmente se puede identificar la necesidad de incorporar mejores filtros concerniente a la vinculación de nuevos deportistas, la importancia de tener claridad de las fases que se debe desarrollar tanto en el proceso de selección y formación, conocer y aplicar acciones y estrategias para retener y atraer a los mejores talentos dentro del Club, de esta manera se logrará la fidelización del deportista con la institución.

A través de la encuesta se pudo obtener información acerca de los aspectos que influyen para que los deportistas no deseen permanecer dentro del club deportivo, Así mismo se pudo evidenciar que solamente el 39.5 % se encuentran satisfechos con los beneficios que reciben por parte de la organización, también se conoce que el 46.5% está de acuerdo con los procesos que maneja el club referente a un proceso de selección, también se pudo concluir que uno de los pilares fundamentales para que el deportista se sienta a gusto en el club será el entorno de trabajo, y en base a ello puedan desarrollar sus habilidades para ser un aporte para el equipo, se pudo conocer también que los deportistas consideran la correcta armonización entre su vida familiar y su vida laboral.

Por medio de la propuesta se pretende mejorar los procesos del club deportivo Aampetra para atraer a los talentos más idóneos y a la vez consolidar las relaciones laborales, por medio de estrategias de retención de personal, logrando un beneficio mutuo tanto para la empresa como para el trabajador, así mismo se determinó que tener una correcta y fluida comunicación, es indispensable para el desarrollo de la empresa.

Recomendaciones

Establecer un control adecuado referente a los procesos de selección, formación y retención con el fin de asegurar que los mismos se cumplan de manera correcta, pues la adecuada implementación de los procesos permite a la empresa ahorrar tiempo y recursos económicos, así mismo con la aplicación de procesos se crean un entorno de trabajo más adecuado para que los deportistas puedan crear un vínculo más sólido con la institución deportiva.

Aplicar los referentes teóricos que se relacionan con los procesos de selección, retención y formación, considerando el presupuesto mencionado y a la vez poner en práctica las estrategias que sirven como herramientas para incrementar la satisfacción de los futbolistas en relación a todos los procesos que maneja el club deportivo, así mismo se recomienda aplicar reconocimientos no es solamente en base a objetivos alcanzados, sino en base a la trayectoria y compromiso.

Proyectar una mejor imagen de la empresa hacia sus empleados y frente a la competencia requiere del adecuado cumplimiento de los procesos internos que mantiene el club, pues la falta de la correcta aplicación genera inconformidad en los empleados y a la vez refleja una ventaja frente a la competencia, a la vez es importante reconocer que dichos procesos orientan al club para atraer y retener a los mejores talentos.

Desarrollar reuniones para conocer los aspectos que se pueden mejorar o incrementar en la propuesta, con el fin de mantener un agradable ambiente de trabajo y a la vez involucrar a todos los que conforman el club deportivo para que puedan aportar con nuevas ideas, se debe mantener los canales de comunicación abiertos para escuchar las propuestas u oportunidades de mejora, también es importante poner en práctica el plan de reconocimiento y beneficios adicionales que el club ponga a disposición del jugador relacionados a los aspectos de educación, salud, asistencia en temas financieros o legales, familia, etc., esto ayudará a que el deportista puede considerar que tiene ventajas sobre otras propuestas.

Referencias

- Aampetra, Pagina web corporativa (2022). <https://aampetra.edu.ec/>
- Alles, M (2017). Elija al mejor: la entrevista en selección de personas. La entrevista por competencias. Buenos Aires: Granica S.A. Editorial.
- Alvarado, W. R. (2014). “El reclutamiento y selección de personal en el desempeño Laboral de los colaboradores.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. Journal of Brand Management. Vol 4
- Arturo, A. A. (2019). Reclutamiento y selección de personal.
- Castillo (2012) Iniciación deportiva y selección de talentos.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. 1st ed. Bogotá: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill.
- Collazos, A. (2015). Qué evalúa un seleccionador en una entrevista de trabajo.
- Danae, T. (2013). Desarrollo de los recursos humanos a nivel internacional. Diario siglo XXI.
- Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos. México: Perason Education.
- Fernandez, A., Vazques, M., Dujarric, G., Diaz, S., & Soto, H. (2015). Perfil Por Competencias Laborales Y Modelo De Se Leccion De Personal Para El Cargo Tecnico A En Gestion De Recursos Humanos.
- Figuroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana.
- Giraldo, J. P. (2014). Negocios Internacionales. GEON
- Hernández y Cruz, L. (2017). Principales Causas de la Rotación del
- Jiménez, A. (2016). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. Capital humano.
- Louart, P. (2014). Gestión de los Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000.
- Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana
- Messmer, M. (2006). “Four keys to improved staff retention”, Strategic Finance, 88(4). Institute
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (1999). El proceso estratégico.
- Molina. A (2017). Impacto de la capacitación del personal en la organización.
- Mondy, R. y Noe, R. (2015). Administración de los Recursos Humanos. Editorial

Prentice Hall.

Montejo, A. (2017). Evaluación al desempeño laboral

Nolazco, F., & Rodríguez, D. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales.

Núñez, B. (2013). Propuesta para reducir el índice de rotación en una empresa japonesa. para minimizar costos. novaRua, 8-24

Pérez, R. (2014). Motivación y Compromiso Organizacional

Pérez, O (2016). Gestion del talento humano en la empresa y su importancia.

Personal en Empresa de Servicios de Transporte. Revista Sociología Contemporánea,

Ramírez, S., García, H., & Nieto, D. (2018). Reducir Rotación: Propuesta de un modelo teórico

Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional.

Rojas, P. (2010). Reclutamiento y Selección 2.0 la nueva forma de encontrar talento. Barcelona: Editorial UOC.

Secretaria del Deporte. (2019) Acuerdo Nro. 0532. 09 de julio 2019 de,
https://www.deporte.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2019/07/acuerdo_05320595326001562886630.pdf

Torres y Godoy (2019). Procesos de reclutamiento y seleccion en organizaciones de salud.

Trabajo de grado. México: UPIICSA.

Werther, W. (2016). Capacitación y desarrollo.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Formulario sin título

Reciban un cordial saludo de Fernanda Rosero, estudiante de la Maestría de Gestión del Talento Humano de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

El presente tiene como fin, contar con su valiosa información respecto a la selección, formación, retención y rotación de personal en relación a su lugar de trabajo, el objetivo de la misma es saber en qué aspectos la empresa puede mejorar.

Es importante mencionar que la encuesta es anónima y la información obtenida servirá para analizar los aspectos a mejorar.

...

SELECCIÓN *

¿Se enteró de la oferta laboral por medio de alguna publicación?

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Nunca
- Casi nunca

¿Usted pasó por un proceso de preselección? ^

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Nunca
- Casi nunca

¿Previo a su contratación fue entrevistado?

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Nunca
- Casi nunca

¿Usted rindió prueba para ingresar a la empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Nunca
- Casi nunca

¿Previo a su contratación le solicitaron pagar un monto?

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Nunca
- Casi nunca

¿Una vez que usted fue seleccionado, procedió a firmar un contrato?

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Nunca
- Casi nunca

FORMACIÓN *

¿Al ingresar a la empresa, usted recibió una inducción?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca
- A veces
- Casi nunca

¿Fue usted capacitado para una situación específica?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca
- A veces
- Casi nunca

¿Usted considera tener las habilidades de un futbolista a nivel profesional?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca
- A veces
- Casi nunca

¿Considera usted que la empresa se preocupa por su desarrollo profesional?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca
- A veces
- Casi nunca

RETENCIÓN

¿Se encuentra satisfecho con los beneficios que le proporciona la empresa?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Medianamente satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

¿Considera usted que existe un agradable ambiente laboral?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Medianamente satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

¿Se encuentra usted satisfecho con la remuneración que percibe?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Medianamente satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

¿Considera que su trabajo es reconocido por la empresa?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Medianamente satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

¿Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca
- A veces
- Casi nunca

¿Considera usted que la relación con los directivos es buena?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca
- A veces
- Casi nunca

¿Está de acuerdo con los procesos que mantiene la empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca
- A veces
- Casi nunca

¿Considera usted que tiene sobrecarga de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca
- A veces
- Casi nunca

¿Su lugar de residencia sería un factor para decidir desvincularse de la empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca
- A veces
- Casi nunca

¿Su lugar de residencia sería un factor para decidir desvincularse de la empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca
- A veces
- Casi nunca