

# ULACIT

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA  
DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
— COSTA RICA —

Opciones que existen en Costa Rica para el fortalecimiento de la competitividad laboral de los jugadores de fútbol profesional, de manera que les permita obtener empleos relacionados con el área del fútbol cuando su carrera deportiva haya concluido

---

Estudiante: Lidia Rojas Flores

**Para optar por el grado académico de Maestría en Administración  
de Empresas con énfasis en Recursos Humanos**

**18 de diciembre del 2015**

## Tabla de contenido

RESUMEN .....	4
ABSTRACT .....	4
INTRODUCCIÓN .....	6
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA.....</b>	<b>7</b>
1.1 ANTECEDENTES .....	7
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	12
1.3 OBJETIVOS .....	13
1.3.1 <i>Objetivo general</i> .....	13
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	14
1.4 PROBLEMA .....	14
1.5 HIPÓTESIS .....	15
1.6 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	16
1.7 ALCANCES.....	16
1.8 LIMITACIONES.....	17
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1 COMPETITIVIDAD LABORAL.....	18
2.2 MERCADO LABORAL.....	19
2.3 PERFIL PROFESIONAL .....	20
2.4 JUGADOR PROFESIONAL.....	20
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>22</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	22
3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
3.4 POBLACIÓN .....	24
3.5 MUESTRA.....	24
3.6 TIPO DE MUESTREO .....	25
3.7 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	25
3.8 RECOLECCIÓN DE DATOS.....	25
3.9 VARIABLES .....	26
3.10 CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	27
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>29</b>
4.1 OPCIONES DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y TÉCNICA.....	29
4.2 NECESIDADES DE FORMACIÓN / PUESTOS REQUERIDOS .....	32
4.3 EFECTIVIDAD DE LA CONTRATACIÓN .....	35
4.4 PERFIL PARA LA CONTRATACIÓN.....	38
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>40</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	40
5.1.1 <i>Conclusión en cuanto a objetivo general planteado</i> .....	40
5.1.2 <i>Opciones de formación académica y técnica</i> .....	41

<i>5.1.3 Necesidades de formación /puestos requeridos</i> .....	42
<i>5.1.4 Efectividad de contratación</i> .....	42
<i>5.1.5 Perfil para contratación</i> .....	43
<b>5.2 RECOMENDACIONES</b> .....	44
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	46
<b>VI. ANEXO</b> .....	48

## **Resumen**

El objetivo de esta investigación es determinar el grado de efectividad de las opciones que existen en Costa Rica para el fortalecimiento de la competitividad laboral de los jugadores de fútbol profesional, con el fin de obtener empleos en el ámbito futbolístico cuando su carrera deportiva haya concluido. El estudio es de carácter descriptivo, debido a que la investigación pretende caracterizar las condiciones, metas y situaciones más significativas de la práctica del fútbol, en cuanto, a la formación y contratación de profesionales. El enfoque es cualitativo, por lo que se realizó una entrevista a cinco organizaciones del fútbol costarricense. Los principales resultados evidencian que el Curso Técnico en Gestión Deportiva FIFA-CIES y las Licencias de Entrenador de la FEDEFÚTBOL son las dos opciones más efectivas para fortalecer la competitividad laboral de los exjugadores de fútbol.

**Palabras claves:** fútbol, competitividad laboral, exjugadores, mercado laboral.

## **Abstract**

The objective of this research is to determine the level of effectiveness of the options available in Costa Rica to strength the labor competitiveness of professional football players obtaining football related employment after their career as players have concluded. The study is descriptive due to research aims to characterize the conditions, goals and most significant situations of football practice, as to the training and recruitment of professionals, the research approach is qualitative reason why five football organizations were interviewed. The main

results show that the Course of Sports Management by FIFA-CIES and the Course of Coaching License by FEDEFUTBOL are the two most effective ways to strengthen labor competitiveness for former football players.

**Key words:** football, labor competitiveness, former players, labor market.

## Introducción

En las últimas décadas, el fútbol en Costa Rica ha experimentado un crecimiento y un protagonismo tanto a nivel nacional como internacional que lo ha convertido en una fructífera y valorada industria de la economía del país, generadora de miles de millones de colones no sólo en actividades propias del giro del negocio, como pueden ser las ventas de entradas, de artículos promocionales, comercializaciones de derechos televisivos y radiofónicos, formación y venta de jóvenes jugadores, entre otras, sino también es aceleradora de la economía nacional a través del consumo de sus aficionados en restaurantes, bares, agencias de viajes, transportes y comercio en general. Como consecuencia de dicho protagonismo, de la valoración social y la exposición mediática, el fútbol atrae cada vez a más niños y adolescentes deseosos de convertirse en los actores clave del negocio: es decir, en jugadores profesionales de fútbol.

Según la encuesta Ómnibus de la Selección Nacional de Costa Rica, aplicada por CIP Gallup Latinoamérica en marzo de 2014, durante los partidos eliminatorios de la Selección Mayor de Fútbol de Costa Rica, en la hexagonal final clasificatoria a la Copa Mundial de la FIFA Brasil 2014, un total de 2 243 000 adultos vieron al menos un partido de la citada eliminatoria y en total el consumo que generaron provocó un aceleramiento de la economía nacional de ¢16 342 500,00 por partido (CID Gallup, 2014). Es necesario destacar que la citada encuesta no incluyó los partidos jugados por la Selección Mayor de Fútbol de Costa Rica en la Copa Mundial de la FIFA Brasil 2014, ni tampoco los partidos de fútbol del Campeonato de la Primera División Profesional, con lo cual se evidencia que la repercusión

económica y mediática que genera el fútbol en Costa Rica es aún mayor a la, anteriormente, citada.

Tales circunstancias han convertido a los jugadores costarricenses en protagonistas de dicho deporte, en referentes para los niños y adolescentes del país que siguen día tras día los eventos, practican el deporte desde tempranas edades y forman parte de la intrincada estructura del fútbol federado en Costa Rica que, a través de la Federación Costarricense de Fútbol, forma nuevos jugadores con el perfil de profesionales en dicho deporte.

La proliferación de practicantes del fútbol que tienen aspiraciones a convertir este deporte en su modo de vida y de llevar sustento a sus familias, es el detonador del presente trabajo de investigación que busca explorar las opciones reales con que cuentan estos futbolistas una vez que acabe su carrera deportiva profesional y que deban enfrentarse al mercado laboral costarricense.

## **Capítulo I. Antecedentes e importancia del problema**

### **1.1 Antecedentes**

El aprendizaje de las técnicas para el alto desempeño de habilidades en el fútbol inicia desde etapas muy tempranas de la niñez y abarca, de forma completa, toda la adolescencia.

La exigencia de entrenamientos constantes, frecuentemente, en dobles jornadas (durante la mañana y la tarde); la participación en concentraciones, giras deportivas, partidos de alta competición a lo largo y ancho del país, entre otras actividades, demandan al jugador de fútbol una concentración absoluta en los aspectos deportivos relacionados con su desempeño y ha provocado que, con frecuencia, este priorice su actividad deportiva ante la formación académica y/o técnica, ambas garantes de una profesión u oficio distinto a su actividad como jugador. Esta situación la confirma Álvarez (2014) en la siguiente cita:

Por el tiempo que dedican a sus entrenamientos es difícil que puedan tener otra preparación. En promedio, los futbolistas tienen máximo la preparatoria terminada y estudiar o prepararse lo ven como una interrupción a su carrera deportiva...

De acuerdo con lo anterior, los jugadores de fútbol tienen una marcada tendencia a dejar de lado sus estudios por concentrarse en sus actividades deportivas, situación desventajosa con base en la competencia que poseen con sus congéneres etarios que continúan, de forma regular, con el ciclo de formación académica y/o técnica costarricense.

Los clubes de fútbol han advertido esta desventaja e identifican la necesidad de proporcionarles herramientas y facilidades que les permitan incrementar su competitividad laboral fuera de su rol como deportistas, según Brenes (2015):

...para los dirigentes la prioridad de estudiar crece en la cantera y es un tema que se refuerza en esas categorías, por lo que en los 12 equipos manifiestan que quien no cursa primaria, secundaria o alguna carrera no puede estar en el club (...) Los 12 equipos de la máxima categoría dan facilidades para



estudiar, cuentan con programas en los diferentes niveles e incentivan a sus figuras en el campo académico, por lo que no dudan en señalar que quien no estudia es porque no quiere.

De este modo, en la actualidad, son cada vez mayores las oportunidades que tienen los jugadores de fútbol para alcanzar una formación más allá de la práctica del deporte, pero: ¿qué sucede con aquellos que ya se desempeñan como jugadores profesionales y que están cerca de su retiro? Según Álvarez (2014): “El retiro para un futbolista llega a los 40 años y su tiempo para generar riqueza es muy corto; [...] el tiempo productivo que aún le queda por delante es de por lo menos 30 años.”

Como se indica en la cita anterior, se trata de una población que tiene un retiro temprano y escasa formación académica y/o técnica que le permita contar con las habilidades para competir en el mercado laboral por otro empleo. El propio ente mundial rector del fútbol reconoce la problemática al indicar:

Mediada la treintena la mayoría de los trabajadores entran en una etapa de estabilidad y madurez laboral en la que, superadas las fases de aprendizaje y formación, pueden convertirse en importantes piezas básicas de las empresas. Para un futbolista profesional ocurre justamente lo contrario: cuanto más se acercan los cuarenta, más se aproxima la fecha de colgar las botas. (...) La vida profesional de un jugador es corta y son contados los casos de estrellas que llegan a hacer fortuna con el fútbol. Unos pocos consiguen mantenerse cerca del césped reciclando sus conocimientos prácticos a través de la dirección técnica o con el ingreso al engranaje burocrático de su club. Pero llegado el momento del retiro son mayoría los

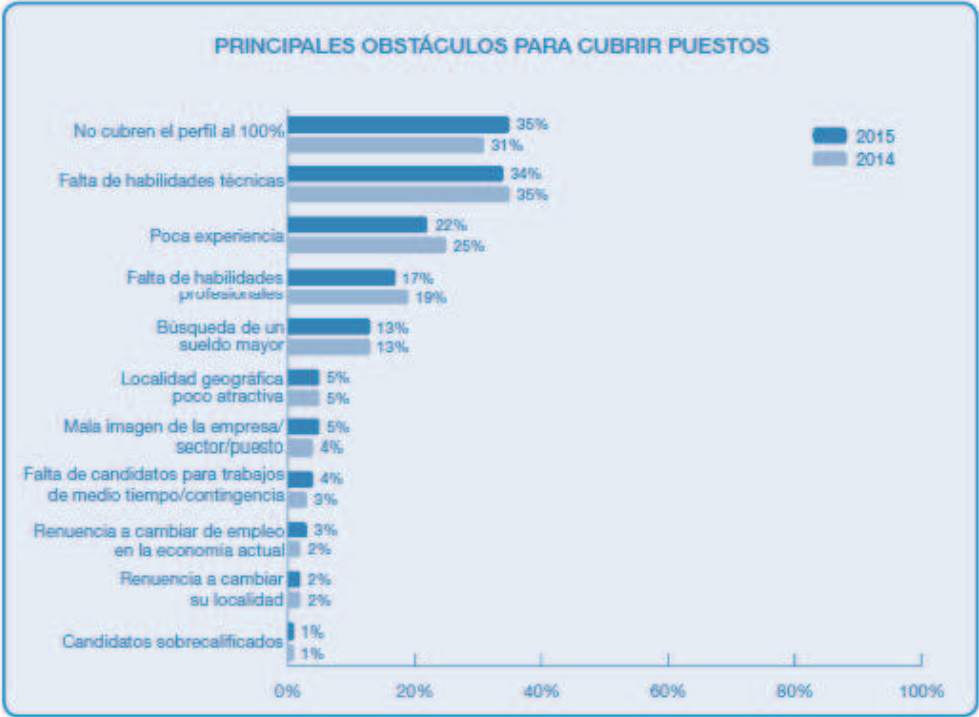
que se enfrentan a la necesidad de reintegrarse de alguna manera en el mundo laboral para seguir manteniendo a la familia. (FIFA.com, 2008)

Por otra parte, según (ManpowerGroup, 2015), por cuarto año consecutivo, los puestos de Oficios Calificados son los más difíciles de cubrir para los empleadores a nivel mundial, siendo que la proporción de empleadores que menciona que la escasez de talento impacta su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente se mantiene en el mismo nivel que en 2014 (54%), es decir, que los oficios calificados relacionados con las habilidades técnicas relativas al deporte tales como: dirección técnica, administración y gestión deportiva, preparación física, entre otros, se encuentran dentro de ese nicho competitivo escaso. Como se muestra en la siguiente imagen:



Fuente: (ManpowerGroup, 2015)

Ahora bien, en cuanto a los motivos que originan la escasez de mano de obra en los puestos arriba indicados están:



Fuente: (ManpowerGroup, 2015)

En relación con las descripciones y datos aportados, se subraya la necesidad de que existan opciones de formación para los futbolistas profesionales próximos a retiro, no sólo para aquellos individuos que se han dedicado a lo largo de su vida en forma exclusiva a incrementar su rendimiento deportivo, sino además, para aquellos empleadores del área deportiva que tienen la necesidad de satisfacer sus requerimientos de personal técnico capacitado y formado en las diferentes áreas relacionadas con el deporte del fútbol.

## 1.2 Justificación

Conforme lo analizado, la carrera futbolística del jugador profesional concluye de manera temprana, tal y como indica Álvarez (2014), un futbolista que se mantiene lejos de los vicios, cuida su salud y es reconocido, puede alcanzar una edad máxima de retiro a los 38 años si debuta en ligas profesionales a los 18.

Adicionalmente, existe una marcada tendencia de los jugadores profesionales a no dar prioridad a su formación académica y/o técnica en áreas del conocimiento que les permita ser, laboralmente, competitivos en la industria del fútbol cuando su carrera deportiva culmine, como se cita a continuación:

Se suele decir que la vida empieza a los 40 y, en el caso de algunos futbolistas, seguir jugando una vez cumplida esa edad demuestra una dedicación extrema a su profesión. Mantener la forma física pasada esa cifra es la excepción de la regla ampliamente aceptada de que los jugadores deberían poner fin a su carrera a los treinta y pocos. (FIFA.com, 2015)

Asimismo, según Brenes (2015):

Quienes no logran aprovechar su paso por el fútbol para sacar una profesión o invertir en alguna empresa propia sufren un cambio radical en su estilo de vida y ven limitadas sus opciones laborales (...) Caso totalmente opuesto a los jugadores que optaron por graduarse, ya que aseguran que esa opción les permitió optar por mejores empleos y asegurar su futuro tras retirarse.

De este modo, en virtud del notorio auge que el fútbol profesional ha tenido en Costa Rica con la reconocida participación de jugadores costarricenses en los clubes más prestigiosos del mundo, con la escalada de rendimiento de las Selecciones Nacionales de Costa Rica, con la ocupación del puesto ocho del “ranking” mundial de la FIFA de la Selección Mayor Masculina, y en general, en virtud de la exposición mediática y reconocimiento público de los jugadores costarricenses a nivel mundial, un mayor número de niños, adolescentes y adultos jóvenes están optando por la carrera deportiva como su forma de vida, de modo que se vuelve necesario evaluar y determinar las opciones competitivas de esta población para desempeñarse más allá de su rol como deportistas.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar el grado de efectividad de las opciones que existen en Costa Rica para el fortalecimiento de la competitividad laboral de los jugadores de fútbol profesional, de manera que les permita obtener empleos relacionados con el área del fútbol cuando su carrera deportiva haya concluido.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Definir el grado de conocimiento de las opciones existentes en Costa Rica para el fortalecimiento de la competitividad laboral de los jugadores de fútbol profesional, de manera que les permita obtener empleos relacionados con dicho deporte una vez concluida su carrera deportiva.
- Especificar las opciones que otorgan mayor competitividad laboral al jugador profesional en Costa Rica, para lograr su contratación en el área del fútbol costarricense.
- Establecer el grado de efectividad en la contratación a nivel de mercado laboral de los jugadores de fútbol profesional que han tomado alguna de las opciones existentes en Costa Rica, para contribuir con el fortalecimiento de su competitividad laboral.
- Identificar el perfil profesional y/o técnico en el área del fútbol que, en la actualidad, o bien en el corto plazo, requieren las empresas y/o instituciones relacionadas con el fútbol para suplir sus necesidades.

### **1.4 Problema**

Conforme se analizó en la descripción de los antecedentes, los futbolistas profesionales costarricenses poseen la necesidad de contar con opciones

eficientes que les permita adquirir destrezas y conocimientos para aumentar su competitividad laboral, al acercarse la culminación de su carrera deportiva.

Actualmente, aquellos jugadores profesionales de fútbol que no han invertido tiempo y esfuerzo previos en dicha formación se enfrentan a la disyuntiva de cambiar su estatus socioeconómico y el de su familia una vez que ya no puedan continuar desempeñándose como jugadores, lo cual implica un cambio significativo de índole humano y social que debe ser contemplado y solucionado, al tomar en cuenta que cada vez es mayor el número de niños, adolescentes y adultos tempranos que toman la decisión de hacer de la carrera deportiva su modo de vida, lo que conlleva al abandono de los estudios y de la formación académica y técnica, para priorizar en su desempeño futbolístico.

Según los planteamientos expuestos, el problema alrededor del cual se centra el presente trabajo de investigación consiste en identificar: ¿Cuáles son las opciones que existen en Costa Rica para el fortalecimiento de la competitividad laboral de los jugadores de fútbol profesional, de manera que les permita obtener empleos relacionados con el área del fútbol cuando su carrera deportiva haya concluido?

## **1.5 Hipótesis**

La presente investigación amplía la información existente respecto a las opciones con las que cuentan los jugadores profesionales de fútbol, en Costa Rica, para adquirir destrezas, conocimiento y habilidades que les permitan ser competitivos

en el mercado laboral deportivo costarricense y los requerimientos y necesidades más apremiantes que buscan los empleadores en la industria del fútbol costarricense respecto a sus colaboradores.

## **1.6 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las opciones que existen en Costa Rica para el fortalecimiento de la competitividad laboral de los jugadores de fútbol profesional, de manera que les permita obtener empleos relacionados con el área del fútbol cuando su carrera deportiva haya concluido?

## **1.7 Alcances**

1. Listado de opciones más populares en Costa Rica para el fortalecimiento de la competitividad laboral de los jugadores de fútbol profesional, de manera que les permita obtener empleos relacionados con dicho deporte una vez concluida su carrera deportiva.
2. Listado de opciones en Costa Rica que dan mayor competitividad a los jugadores de fútbol profesional, para obtener empleos relacionados con dicho deporte una vez concluida su carrera deportiva.
3. Documento que evidencie el grado de efectividad respecto a las contrataciones que, efectivamente, se han dado en la industria del fútbol de



aquellas personas que han tomado alguna de las opciones existentes en Costa Rica, para el fortalecimiento de la competitividad laboral en el mercado del fútbol.

4. Una guía del perfil profesional y/o técnico más requerido por las empresas y/o instituciones relacionadas con el fútbol para suplir sus necesidades

## **1.8 Limitaciones**

1. Se enfrenta la limitante de que, al estar enfocada la presente investigación al tema de competitividad desde el punto de vista del patrono en el área del fútbol y dado el tamaño pequeño del mercado y la rivalidad existente, no se encuentre la debida disposición de los entrevistados para suministrar la totalidad de la información verídica y fidedigna que se requiere.

2. Se enfrenta la limitante de que se aplicará la entrevista, al menos, a cinco empleadores, por lo que el tamaño de la muestra podría no permitir que los datos recolectados se puedan generalizar a la totalidad de la industria del fútbol costarricense.

## **Capítulo II. Marco Teórico**

La presente investigación abordará los conceptos y definiciones que a continuación se detallan.

## 2.1 Competitividad laboral

La competitividad laboral a la que se refiere la presente investigación aborda el análisis de los factores de formación técnica y académica que otorgan ventaja competitiva dentro del mercado laboral del fútbol costarricense.

Según Guerrero (s.f.) la capacidad productiva de un individuo se define y mide en términos de desempeño extraordinario en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

De este modo, las competencias que posea el individuo determinarán, a su vez, la competitividad laboral que este posea y que le representará una ventaja o desventaja para la consecución de sus objetivos laborales frente a sus congéneres, como lo menciona Escobar (2005): “el concepto de competencias es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial, para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas...”  
(p.3)

Este conjunto de competencias adquiridas a través de la formación profesional, académica y/o técnica, brindan al individuo las condiciones óptimas para desempeñar sus funciones laborales con excelencia y le permiten obtener los mejores puestos de trabajo disponibles en el mercado. Los individuos que muestran una ventaja competitiva laboral en su condición de buenos

desempeñadores de tareas y funciones se garantizan las mejores posiciones en el mercado laboral. Conforme indica Chiavenato (2009):

...la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficiencia de la organización.

La presente investigación explora y analiza la problemática actual que se evidencia en el mercado laboral costarricense y que tiene que ver con las oportunidades de adquirir la formación profesional, académica y/o técnica requerida.

## **2.2 Mercado laboral**

El mercado laboral está conformado por dos fuerzas activas de intercambio de necesidades y requerimientos: la oferta y la demanda laboral. La proporción de la oferta y la demanda laboral conforman el estado y situación del mercado laboral de un país o sector productivo; como indica Chacaltana (2000) sobre el mercado laboral: "...la interacción de demanda y oferta de trabajo determina los salarios que se pagan en la economía. Por consiguiente, el mercado de trabajo se define al mercado en donde confluyen la demanda y la oferta de trabajo..." (p.87)

En específico, el mercado laboral que se analizará en la presente investigación corresponde al mercado laboral de la industria del fútbol costarricense.

## **2.3 Perfil profesional**

El perfil profesional corresponde a la descripción del paquete de competencias que son requeridas para llenar una posición laboral dentro de una organización o empresa, sin las cuales el alto desempeño y la excelencia de la gestión se verán comprometidos, conforme indica Pereda (2011):

Los perfiles de puesto recogen (...) los conocimientos, aptitudes, rasgos de personalidad o competencias que deberán reunir sus ocupantes; para poder llevar a cabo, con eficiencia, seguridad y satisfacción, las actividades y responsabilidades incluidas en los mismos.

El perfil profesional conlleva entonces aquellas características de formación académica y/o técnica, experiencia previa así como aspectos propios de la personalidad del individuo y de sus competencias blandas, que le permitirán desempeñarse de manera adecuada y competitivamente aceptable dentro del mercado laboral.

## **2.4 Jugador profesional**

En el deporte del fútbol y por directrices y reglamentación emitida por la Federación Internacional de Fútbol Asociado, por sus siglas en inglés FIFA, ente rector a nivel mundial de dicho deporte, la condición profesional de un jugador se adquiere cuando este empieza a percibir una remuneración económica por los servicios que presta en la cancha, es decir, cuando un jugador recibe un salario, automáticamente, se convierte en jugador profesional.

Al respecto, el Reglamento sobre el Estatuto y la Transferencia de Jugadores de la FIFA indica en su artículo 2: “Un jugador profesional es aquel que tiene un contrato escrito con un club y percibe un monto superior a los gastos que realmente efectúa por su actividad futbolística. Cualquier otro jugador se considera aficionado.” (FIFA, 2015)

De esta manera, el presente trabajo de investigación se centrará en aquellos jugadores que perciben un salario a cambio de su actuación deportiva en una cancha de fútbol y que tienen un contrato laboral con un club de fútbol que lo obliga a cumplir con responsabilidades tales como: la preparación física, el entrenamiento, el descanso, la alimentación, la revisión y cuidado médico, entre otros, y que forman parte de sus obligaciones laborales.

Por lo tanto, los jugadores de fútbol profesional alrededor de los cuáles gira la presente investigación se dedican en exclusiva a la práctica del fútbol como una forma de vida y ganan su sustento diario por medio de este trabajo, de modo que no se desempeñan en ningún otro puesto laboral durante el desarrollo de su carrera deportiva.

## **Capítulo III. Metodología de la Investigación**

### **3.1 Tipo de investigación**

La investigación por desarrollar es de tipo descriptivo por cuanto tiene como finalidad obtener información relativa a las opciones que existen, en Costa Rica, para fortalecer la competitividad laboral de los jugadores de fútbol profesional, como lo mencionan Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P., (2010) sobre la investigación descriptiva: “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (p. 80)

Esta investigación identificará el grado de conocimiento que existe en el ámbito deportivo, por parte de las empresas contratantes respecto a las opciones de formación técnica y/o académica para jugadores de fútbol profesional, la identificación de las necesidades y requerimientos más importantes que estas tienen respecto a los puestos de trabajo vinculados con dichas áreas de formación técnica y académica, la valoración acerca de la competitividad que puedan otorgar a los exfutbolistas profesionales estas opciones existentes en el mercado costarricense, entre otras variables por analizar.

### **3.2 Enfoque de la investigación**

Conforme indican Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P., (2010) respecto a la investigación cualitativa: “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (p.7)

El enfoque de la presente investigación corresponderá al tipo cualitativo, por cuanto se buscará a través de la entrevista a cinco diferentes empleadores, con el fin de recabar la información necesaria desde las fuentes de información establecidas para su análisis, y de esta manera responder la pregunta de investigación ya indicada.

### **3.3 Diseño de la investigación**

Afirman Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P., (2010) sobre la investigación no experimental: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. (...)” (p. 149)

El diseño de la presente investigación se centrará en el tipo denominado no experimental transversal, lo anterior en virtud de que la información se recolectará en un momento determinado y, por lo tanto, reflejará las circunstancias y características del fenómeno en estudio en ese momento concreto. Además,

tendrá como objetivo el análisis posterior de dicha información recolectada para los propósitos concretos de la investigación que consisten en dar respuesta objetiva y medible a la pregunta de investigación planteada.

### **3.4 Población**

Indican Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P., (2010) que las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, tiempo y lugar (p.174), de ahí que la población objeto de este estudio serán las instituciones u organizaciones deportivas costarricenses, específicamente, del área del fútbol, que dentro del giro de su negocio requieren frecuentemente la contratación de personal con formación técnica y/o académica especializada en deporte para la consecución de sus objetivos organizacionales.

### **3.5 Muestra**

Indican Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P., (2010) que la muestra se trata de un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población (p.175). En cuanto a la muestra consistirá en un grupo de cinco organizaciones del fútbol costarricense, todas de derecho privado y no público, que requieren de la contratación de personas con formación académica y/o técnica especializada en deporte.



### **3.6 Tipo de muestreo**

Según lo indican Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P., (2010), al mencionar que la muestra no probabilística es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la población. (p.176), el tipo de muestreo será el denominado no probabilístico o dirigido por cuanto se elegirán organizaciones vinculadas al fútbol costarricense y de las cuales la investigadora tiene conocimiento e interacción.

### **3.7 Fuentes de información**

Se utilizarán fuentes de información primarias consistentes en la toma de información y datos a través de la aplicación de los cuestionarios a la muestra de la población seleccionada.

Por otra parte, como fuentes de información secundarias se recurrirá a la documentación, literatura y doctrina existente sobre el tópico predominante en esta investigación.

### **3.8 Recolección de datos**

Para la recolección de los datos, tal y como indican Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P., (2010), resulta de vital importancia elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico (p.198), de esta manera se procederá a aplicar como instrumento de investigación una

entrevista de diez preguntas mediante las cuales se irá abordando cada una de las variables de análisis planteadas en los objetivos específicos del presente trabajo investigativo; dichas preguntas estarán planteadas para ser contestadas mediante respuestas abiertas.

### **3.9 Variables**

Según Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P., (2010), las variables son propiedades que pueden fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse (p.93), de modo que las variables de la presente investigación son las siguientes:

- **Variable 1.** Opciones existentes de formación académica y técnica en el área del fútbol.
- **Variable 2.** Necesidades de formación y puestos requeridos de contratación en el mercado laboral del fútbol costarricense.
- **Variable 3.** Efectividad de contratación.
- **Variable 4.** Perfil para contratación.

### 3.10 Cuadro de operacionalización de las variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	INDICADOR	CONCEPTUALIZACIÓN	INSTRUMENTALIZACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN
Definir el grado de conocimiento de las opciones existentes en Costa Rica para el fortalecimiento de la competitividad laboral de los jugadores de fútbol profesional, de manera que les permita obtener empleos relacionados con dicho deporte, una vez concluida su carrera deportiva	Opciones de formación académica y técnica.	Listado de principales opciones que son conocidas por las organizaciones consultadas.	Corresponde a las opciones existentes en Costa Rica para la formación académica y técnica en el área del fútbol, impartidas por universidades, centros de formación especializados, Federación Costarricense de Fútbol, entre otros.	Cuestionario de investigación.	Preguntas 2 y 3 del cuestionario de investigación.
Especificar las opciones que otorgan mayor competitividad al jugador profesional laboral, en Costa Rica, para lograr su contratación en el área del fútbol costarricense.	Necesidades de formación en puestos requeridos.	Listado de principales puestos requeridos de contratación por parte de las organizaciones consultadas.	Se refiere a las necesidades de formación y a las necesidades de puestos requeridos de contratación en el mercado laboral del fútbol costarricense.	Cuestionario de investigación.	Preguntas 4 y 5 de cuestionario de investigación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	INDICADOR	CONCEPTUALIZACIÓN	INSTRUMENTALIZACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN
Establecer el grado de efectividad en la contratación a nivel de mercado laboral de los jugadores de fútbol profesional que han tomado alguna de las opciones existentes en Costa Rica, para contribuir con el fortalecimiento de su competitividad laboral.	Efectividad de contratación.	Cantidad de personal contratado por las organizaciones consultadas que ha sido formado académica o técnicamente mediante las opciones existentes.	Se refiere a la efectividad que otorgan las opciones de formación académica y técnica a quienes han optado por estas y que le permite a estos individuos encontrar puestos de trabajo en el mercado laboral del fútbol costarricense.	Cuestionario de investigación.	Preguntas 6, 7 y 8 de cuestionario de investigación.
Identificar el perfil profesional y/o técnico en el área del fútbol que, en la actualidad, o bien en el corto plazo, requieren las empresas y/o instituciones relacionadas con el fútbol, para suplir sus necesidades.	Perfil para contratación.	Listado de características que según las organizaciones consultadas deben tener quienes ocupen puestos de trabajo en el área del fútbol costarricense	Se refiere a las características de formación académica, técnica, experiencia, rasgos de personalidad, liderazgo, comunicación asertiva, entre otros, que son necesarios para desempeñar, adecuadamente, un puesto dentro de una organización.	Cuestionario de investigación.	Preguntas 9 y 10 del cuestionario de investigación.

Fuente: Elaboración propia (2015)

## **Capítulo IV. Análisis de resultados**

Se procedió a aplicar la entrevista a los encargados del área de contrataciones y/o Recursos Humanos de cinco organizaciones vinculadas al fútbol costarricense, específicamente a:

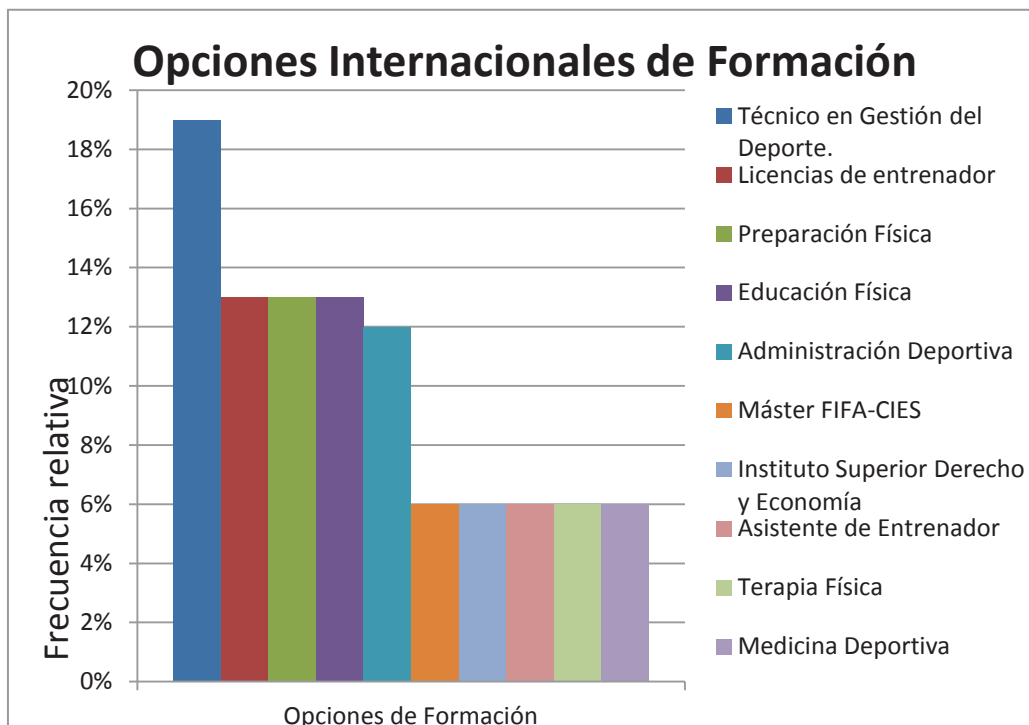
- Federación Costarricense de Fútbol en la figura de su asesora en contrataciones de puestos clave, señora Margarita Echeverría y Unión Nacional de Clubes de Fútbol de la Primera División en la figura de su Fiscal señor Luis Peraza, ambas organizaciones fungen como instituciones rectoras del fútbol profesional en Costa Rica.
- Deportivo Saprissa S.A.D. en la figura de su Encargada de Recursos Humanos señora María Fernanda Madrigal, y Asociación Deportiva Santos en la figura de su Gerente General Víctor Badilla, ambas organizaciones representan a los clubes profesionales de fútbol de Primera División en Costa Rica.
- Asociación Deportiva Siquirreña en la figura de su Gerente Administrativo señor Noel Chaves, la cual representa a los clubes aficionados en Costa Rica.

### **4.1 Opciones de formación académica y técnica**

En relación con el abordaje de los temas relacionados con las opciones de formación académica y técnica existentes, la mayoría de los entrevistados contaban con limitada información sobre las opciones existentes a nivel internacional y que constituyen connotadas opciones de formación académica en

el área del fútbol. Los entrevistados mencionaron las opciones homólogas a las existentes en Costa Rica para hacer constar que a nivel internacional existen, igualmente, oportunidades de formación, lo resultados porcentuales son los siguientes:

**Gráfico N° 1: Opciones Internacionales de Formación**



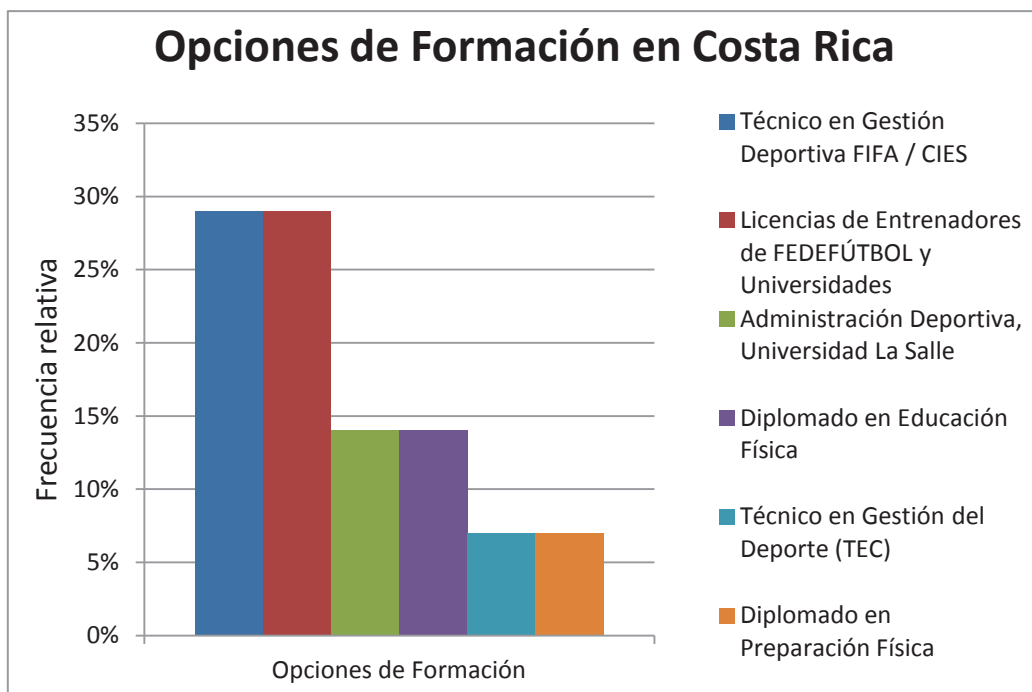
Fuente: elaboración propia, 2015

Como se puede evidenciar, la opción de la formación en el área de gestión deportiva constituye la más conocida a nivel de empresas contratantes en el

ámbito del fútbol costarricense, mencionada por el 19% de los entrevistados. Las restantes opciones en orden de mención corresponden a la formación profesional en educación física, terapia física y licencias de entrenador, todas mencionadas por el 13% de los entrevistados, la administración deportiva se ubica en niveles de conocimiento similares siendo mencionada por el 12% de los entrevistados, mientras que las opciones como la formación en derecho y economía deportiva, asistente de entrenador, terapia física, medicina deportiva y hasta el Máster FIFA-CIES que es el máximo grado académico de formación administrativa en fútbol del mundo, son opciones, escasamente, conocidas por sólo un 6% de los entrevistados.

En cuanto a las opciones existentes en Costa Rica, las organizaciones entrevistadas tienen bien identificadas cuáles son aquellos centros de formación que ofrecen opciones para el exjugador profesional, de esta manera la formación en gestión deportiva que lleva a cabo la FIFA en alianza con el CIES y la formación en dirección técnica y entrenamiento en el fútbol que brinda la Federación Costarricense de Fútbol constituyen las dos primeras opciones para estas instituciones, mencionadas por el 29% de los entrevistados, como se muestra a continuación:

Gráfico N° 2: Opciones de Formación en Costa Rica



Fuente: elaboración propia, 2015

Se evidencia, en este sentido, que las opciones impartidas por las instituciones rectoras del fútbol como la FIFA y la FEDEFÚTBOL ocupan los dos primeros lugares de conocimiento y valoración por parte de los empleadores.

## 4.2 Necesidades de formación / puestos requeridos

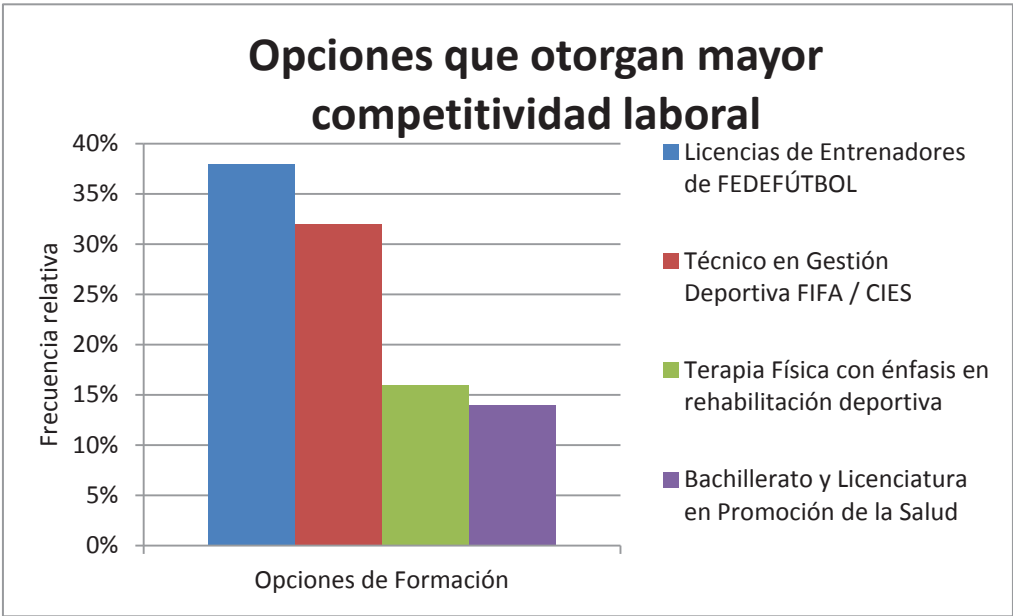
En cuanto a las necesidades de formación en relación con los puestos mayoritariamente requeridos, se muestra, nuevamente, que las opciones que brindan las instituciones rectoras del fútbol mundial y nacional constituyen las



primeras elecciones que, a juicio de los entrevistados, le otorgan competitividad laboral a los exjugadores que optan por estas para su formación.

Según lo mostrado, la opción de obtener la licencia de entrenador de fútbol a través de la FEDEFÚTBOL constituye la principal opción que las organizaciones contratantes consideran que puede otorgar la mayor competitividad laboral al exjugador con un 38% de escogencia, seguida por la opción de obtener el título técnico en gestión deportiva que imparte la FIFA en alianza con el CIES y la UCR con un 32% de escogencia, siendo que las restantes opciones de terapia física y promoción de la salud ocupan el tercer y cuarto lugar de competitividad, respectivamente, desde la perspectiva de las organizaciones vinculadas con el fútbol, según se muestra en el siguiente gráfico:

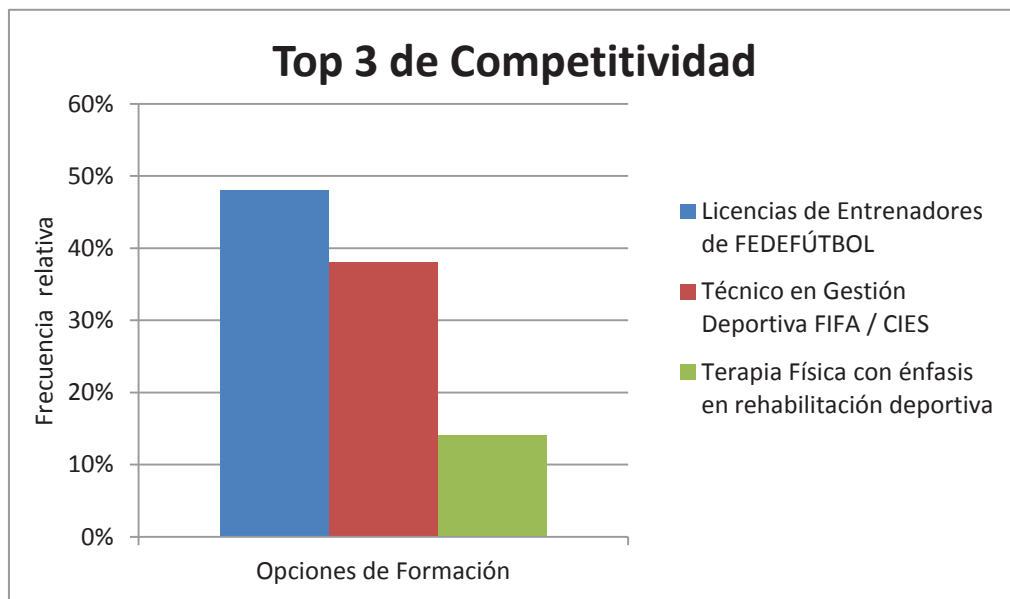
Gráfico N° 3: Opciones que otorgan mayor competitividad laboral



Fuente: elaboración propia, 2015

Por otra parte, al solicitarles a los entrevistados que ubicaran las tres primeras opciones en orden de importancia competitiva laboral, nuevamente, las opciones brindadas por las instituciones rectoras del fútbol internacional y nacional ocupan las primeras y preponderantes posiciones, las cuales son: licencias de entrenadores de la FEDEFÚTBOL en el primer lugar con un 48% de escogencia, seguido por la opción técnica de gestión deportiva FIFA/CIES en segundo lugar con un 38% de escogencia, adicionalmente, la terapia física constituye un bastión interesante dentro de las opciones de competitividad para exjugadores ocupando el tercer lugar con un 14% de preferencia, como se indica a continuación:

Gráfico N° 4: Top 3 de Competitividad



Fuente: elaboración propia, 2015

### **4.3 Efectividad de la contratación**

En cuanto a la efectividad en la contratación, se consultó a los entrevistados cuántos empleados dentro de su planilla actual habían sido formados por alguna de las opciones de competitividad por ellos mencionadas.

En este sentido, la Federación Costarricense de Fútbol, máximo ente rector del fútbol profesional en Costa Rica manifestó no tener ningún empleado dentro de su nómina que hubiera obtenido su formación mediante los sistemas mencionados en el presente trabajo investigativo.

En cuanto al segundo ente rector en orden de importancia tal cual es la Unión de Clubes de Fútbol de la Primera División (por sus siglas UNAFUT) no indicó ningún número dentro de su nómina.

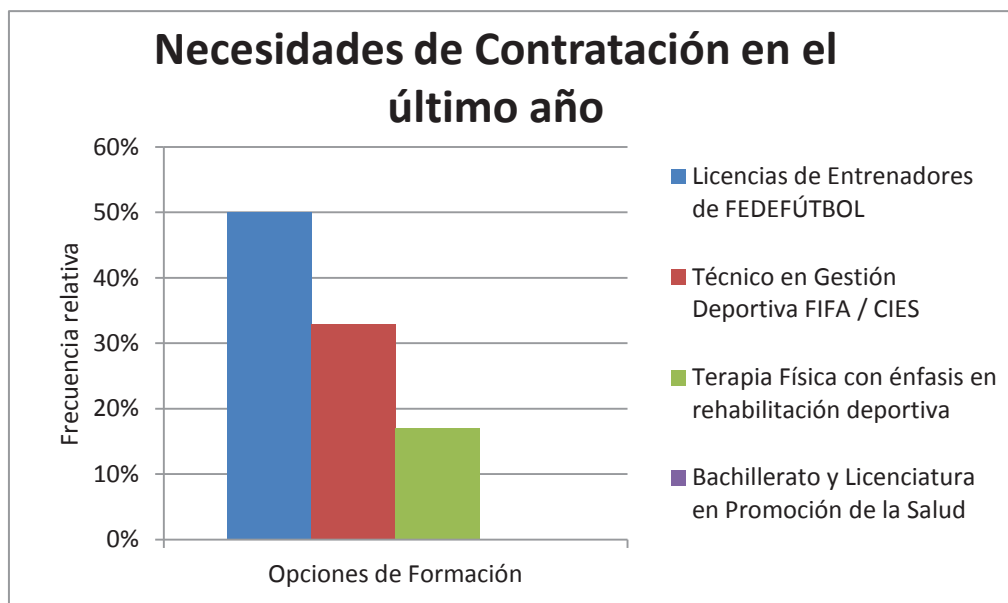
En cuanto a los clubes profesionales de fútbol, el Deportivo Saprissa S.A.D. no indicó un número preciso de empleados formados mediante las opciones en análisis; no obstante, manifestó que todo su “staff” de divisiones menores cuenta con las licencias de entrenadores de FEDEFÚTBOL, así como también algunos con diplomados, bachilleres y licenciados en Educación Física se encuentran dentro de su planilla.

Por su parte, el club Asociación Deportiva Santos indica que dentro de su staff administrativo se encuentran dos personas que han sido formadas en gestión deportiva por parte de la modalidad FIFA/CIES.

Por último, el club aficionado Asociación Deportiva Siquirreña indicó que diez personas de su staff han sido formadas por alguna de las opciones indicadas en la entrevista.

En cuanto a la necesidad de contrataciones que las organizaciones entrevistadas han tenido en el último año, sea del mes de noviembre de 2014 a noviembre de 2015, se demuestra que el 50% de estas ha estado concentrado en la búsqueda de individuos con licencias de entrenador de la Fedefútbol, mientras que las necesidades de contratar técnicos en gestión de FIFA/CIES representó un 33%, en tercer lugar, se encuentran las necesidades de contratación en el área de terapia física que representó el 17% del requerimiento, mientras que el sector de promoción de la salud no reportó requerimiento alguno. De este modo se evidencia una vez más que las opciones que otorgan los organismos rectores del fútbol internacional y nacional son preponderantes, como se grafica a continuación:

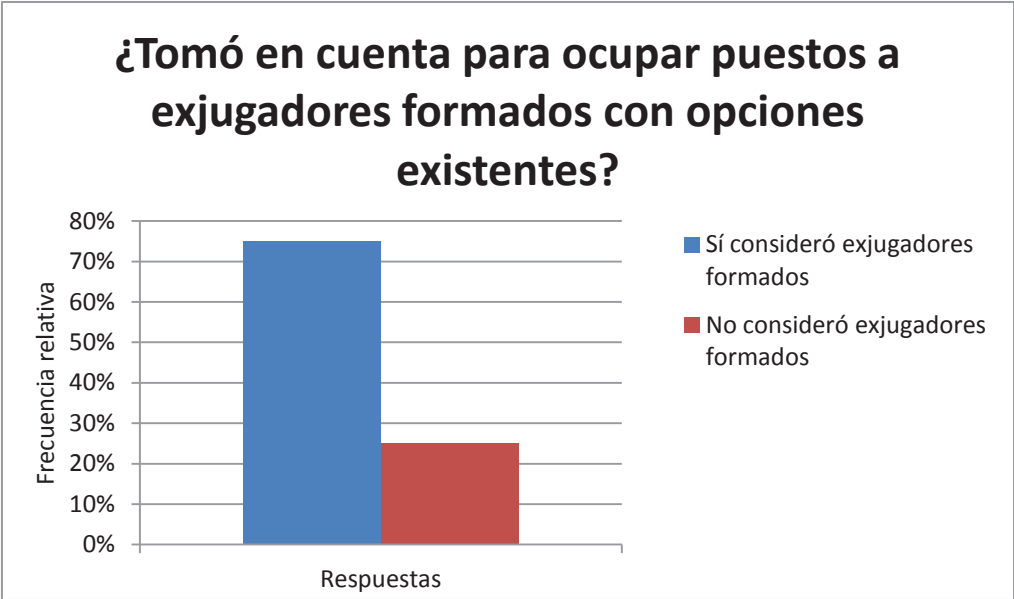
Gráfico N° 5: Necesidades de contratación en el último año



Fuente: elaboración propia, 2015

Por otra parte, se determinan cuáles organizaciones han tomado en cuenta a exjugadores formados mediante las opciones mencionadas en la presente investigación para ocupar puestos dentro de su organización, el resultado es determinante ya que el 75% sí han manifestado haber tomado en cuenta a exjugadores profesionales formados para ocupar puestos dentro de la organización, después de la culminación de su carrera deportiva, lo cual les otorga ventaja para insertarse en el mercado laboral del fútbol costarricense. Los resultados se exponen en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 6: Participación de ex jugadores en procesos de contratación



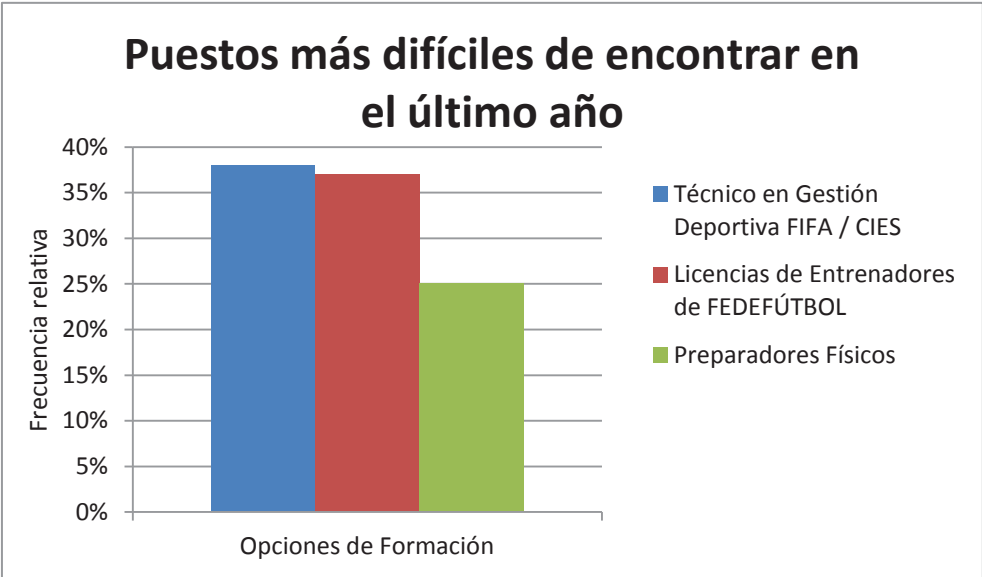
Fuente: elaboración propia, 2015

#### 4.4 Perfil para la contratación

Por último, en cuanto al perfil que es buscado por las organizaciones consultadas, se determina que los puestos más buscados y difíciles de contratar corresponden al área de gestión administrativa-deportiva, representada por el técnico en gestión deportiva que imparte FIFA/CIES/ UCR con un 38% de escogencia, seguido por las licencias de entrenadores que representan el segundo lugar en búsqueda de personal por parte de las organizaciones consultadas, ocupando el 33% de la consulta.

Por último, las opciones técnicas especializadas como es la preparación física ocupa el tercer lugar en búsqueda de posiciones por parte de las organizaciones contratantes en el fútbol costarricense con un 25% de escogencia, de acuerdo con el siguiente gráfico:

Gráfico N° 7: Puestos más difíciles de encontrar en el último año



Fuente: elaboración propia, 2015

Ahora bien, en cuanto a las razones por las cuales se considera que las anteriores opciones representan una dificultad en la contratación o un desafío por captar al personal idóneo, las principales razones indicadas por las empresas consultadas están vinculadas con la ausencia de programas de estudio adecuados para el deporte del fútbol, la ausencia de visión por parte de las organizaciones formadores y los jugadores profesionales respecto a su necesidad de formación

especializada, la ausencia de oportunidades en mercado laboral del fútbol costarricense que se considera pequeño, la falta de interés de los jugadores profesionales en formarse para su actividad posterior a la carrera deportiva y la ausencia de una formación básica en los jugadores, con el fin de optar por la formación más especializada, una vez que concluya su actividad como deportista.

## **Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones.**

Las conclusiones de la presente investigación serán planteadas a partir de las variables del estudio que fueron determinadas a lo largo del documento.

#### **5.1.1 Conclusión en cuanto a objetivo general planteado**

Se concluye que en cuanto al grado de efectividad de las opciones que existen en Costa Rica para el fortalecimiento de la competitividad laboral de los jugadores de fútbol profesional, existen dos opciones principales que son reconocidas por los empleadores del fútbol costarricense como efectivas para el propósito antes descrito que son: Curso Técnico en Gestión Deportiva FIFA-CIES y Licencias de Entrenador de la FEDEFÚTBOL, ambas opciones han sido reconocidas como vehículos que permiten al exjugador obtener empleos relacionados con el área del fútbol cuando su carrera deportiva ha concluido.



### **5.1.2 Opciones de formación académica y técnica**

Se evidencia que las organizaciones vinculadas con el fútbol costarricense poseen escaso conocimiento acerca de las opciones, que a nivel internacional, permiten el fortalecimiento de la competitividad laboral para el ingreso al mercado laboral del fútbol; pues las opciones mencionadas por estos son genéricas y constituyen un reflejo de lo que el mercado de formación costarricense ofrece. Asimismo, no se identificaron estas opciones por el nombre de la organización que las imparte o por la especialización que implican, sino únicamente, se mencionaron de manera general las áreas de formación.

En cuanto al conocimiento de las opciones existentes en Costa Rica para el fortalecimiento de la competitividad laboral de los exjugadores profesionales, las organizaciones entrevistadas tienen, claramente, identificadas las que son impartidas por los dos organismos rectores del fútbol a nivel internacional y nacional como lo son: la FIFA y la FEDEFÚTBOL, de modo que el Técnico en Gestión Deportiva FIFA/CIES y las licencias de entrenadores de la FEDEFÚTBOL cuentan con mayor popularidad entre las organizaciones vinculadas al fútbol costarricense; es decir, que son las más conocidas por las instituciones que contratan personal en el fútbol costarricense.

### **5.1.3 Necesidades de formación /puestos requeridos**

Como resultado de la investigación, se evidenció que las organizaciones entrevistadas consideran que las opciones de formación ofrecidas por los entes rectores FIFA y FEDEFÚTBOL son las más eficaces, para brindarle al exjugador profesional la competitividad laboral que requiere con el propósito de permanecer en el ámbito del fútbol una vez terminada su carrera deportiva.

Otras opciones como la terapia física y la formación en el área de promoción de la salud no representan opciones tan posicionadas para las organizaciones contratantes.

De esta manera, se concluye que el exjugador profesional debe optar por las áreas de administración y gestión deportiva así como la formación técnica en fútbol para posicionarse, competitivamente, de cara a sus posibles empleadores.

### **5.1.4 Efectividad de contratación**

Se evidenció que a pesar de que las organizaciones consultadas tenían conocimiento en cuanto a las opciones de formación existentes en Costa Rica y que incluso tenían una clara valoración de algunas de ellas como fortalecedoras de la competitividad, en la práctica existe una baja contratación de personal formado con alguna de estas opciones dentro de sus planillas.

Lo anterior, a pesar de que las necesidades de contratación que han tenido estas organizaciones en el último año se centran precisamente en las áreas de gestión deportiva y dirección técnica; no obstante, no se buscó aquellos perfiles formados por las opciones que mayor competitividad aportan al individuo, conforme el criterio de las mismas organizaciones.

Por otra parte, se considera relevante la evidencia de que la mayoría de las organizaciones consultadas sí consideró a exjugadores formados para ocupar las plazas vacantes en el último año.

### **5.1.5 Perfil para contratación**

La investigación evidenció que los puestos que representaron mayor dificultad de contratación para las organizaciones consultadas fueron, nuevamente, los vinculados con la gestión y administración deportiva y con la dirección técnica de fútbol.

Lo anterior debido a diversos factores que dificultan la ubicación y captura del personal idóneo, entre los que están: la ausencia de programas de estudio adecuados para el deporte del fútbol, la ausencia de visión y de interés por parte de los jugadores profesionales respecto a su necesidad de formación especializada, la ausencia de oportunidades en mercado laboral del fútbol costarricense que se considera pequeño y la ausencia de una formación básica en

los jugadores, que les permita optar por formación más especializada, una vez que concluya su actividad como deportista.

## **5.2 Recomendaciones**

Las recomendaciones que surgen como resultado de la presente investigación son:

- Realizar esfuerzos coordinados por parte de las instituciones de formación en carreras vinculadas al fútbol por lograr una mayor publicitación de las opciones existentes en Costa Rica, para que los empleadores puedan tomarlas en cuenta y no se centren sólo en las áreas de gestión deportiva y dirección técnica.
- Provocar la creación de nuevas opciones de formación en las áreas de administración y gestión deportiva y formación técnica de fútbol que permitan a una mayor cantidad de exjugadores profesionales formarse por estas vías, lo anterior debido a que las opciones se reducen a dos: Técnico en Gestión Deportiva FIFA-CIES y licencias de entrenadores de FEDEFÚTBOL, respectivamente. Se debe potenciar la credibilidad que estas opciones tengan respecto a la excelencia en la formación de sus alumnos, de modo que sean una opción alternativa y competitiva.
- De manera integral por parte de las organizaciones formadoras, fomentar la creación de bolsas de empleo y/o registros de contactos que permitan que

exjugadores formados en áreas técnicas del fútbol tengan mayor facilidad de ubicación, para que puedan participar en los procesos de contratación. Estas bolsas de empleo o registros de contactos deben ser accesibles a través de internet.

- Por parte de los entes rectores del fútbol en Costa Rica, plantear una estrategia de concienciación desde las bases del fútbol juvenil, con el fin de manifestar la necesidad de los jugadores activos de prever una formación futura que les permita ganarse la vida en el área de fútbol, una vez concluida su carrera deportiva.

## Bibliografía

Álvarez, S. (02 de julio de 2014). *¿Qué hay más allá del balón?* Recuperado el 20 de octubre de 2015, de CNN Expansión: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2014/07/01/futbolista-que-hay-mas-alla-del-balon>

Brenes. (08 de marzo de 2015). *Cuando el fútbol se acaba el estudio es la mejor alternativa.* Recuperado el 21 de octubre de 2015, de La Nación: [http://www.nacion.com/deportes/futbol-costa-rica/futbol-acaba-estudio-mejor-alternativa\\_0\\_1474052657.html](http://www.nacion.com/deportes/futbol-costa-rica/futbol-acaba-estudio-mejor-alternativa_0_1474052657.html)

Brenes. (08 de marzo de 2015). *Futbolistas no tienen excusa para no estudiar.* Recuperado el 21 de octubre de 2015, de La Nación: [http://www.nacion.com/deportes/futbol-costa-rica/Futbolistas-excusa-estudiar\\_0\\_1474052656.html](http://www.nacion.com/deportes/futbol-costa-rica/Futbolistas-excusa-estudiar_0_1474052656.html)

Chacaltana, J. (2000). El mercado laboral peruano: situación actual. *Perú Hoy*, Lima.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3 Ed ed.). México: Mc Graw Hill.

CID Gallup, L. (2014). *Ómnibus Selección Nacional de Fútbol de Costa Rica*. San José.

Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales* , 31. Tesis de maestría no publicada, Universidad del Valle, Cali, Colombia.

FIFA. (25 de setiembre de 2015). *Reglamento sobre el Estatuto y la Transferencia de Jugadores.* Recuperado el 28 de octubre de 2015, de FIFA.com: [http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/70/95/52/regulationsstatusandtransfer\\_2015\\_s\\_v051015\\_spanish.pdf](http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/70/95/52/regulationsstatusandtransfer_2015_s_v051015_spanish.pdf)

FIFA.com. (11 de abril de 2015). *Cuando la edad es sólo un número.* Recuperado el 21 de octubre de 2015, de FIFA.com: <http://es.fifa.com/news/y=2015/m=3/news=cuando-la-edad-es-solo-un-numero-2583401.html>

FIFA.com. (14 de marzo de 2008). *Cuando los focos se apagan*. Recuperado el 20 de octubre de 2015, de FIFA.com: <http://es.fifa.com/world-match-centre/news/newsid/712/663/>

Guerrero, P. (s.f.). *Competitividad y competencia laboral*. Recuperado el 28 de octubre de 2015, de GRH Consultores: <http://www.grhconsultores.com/competitividad-y-competencia-laboral>

Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5 Ed. ed.). México DF: McGraw-Hill Interamericana.

I.W., C. (22 de mayo de 2014). *IMD World Competitiveness Center*. Recuperado el 28 de octubre de 2015, de <http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/>

ManpowerGroup. (2015). *Encuesta de Escasez de Talento*. Recuperado el 28 de octubre del 2015, de ManpowerGroup: [http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez\\_Talento\\_2015.pdf](http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez_Talento_2015.pdf)

Nación, L. (28 de abril de 2015). *Mercado Laboral y educación técnica*. Recuperado el 28 de octubre de 2015, de Nacion.com: [http://www.nacion.com/opinion/editorial/Mercado-laboral-educacion-tecnica\\_0\\_1484251572.html](http://www.nacion.com/opinion/editorial/Mercado-laboral-educacion-tecnica_0_1484251572.html)

Pereda, S. B. (2011). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias* (3era Ed ed.). España: Editorial Universitaria Ramón Arece.

## VI. Anexos



### Entrevista

**Estimado Encargado del Área de Recursos Humanos de Organizaciones vinculadas al Fútbol:**

La presente entrevista tiene como objetivo formar parte de una investigación académica para optar por el grado de Maestría en la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la ULACIT.

La entrevista tiene como propósito identificar las opciones que existen en Costa Rica para el fortalecimiento de la competitividad laboral de los jugadores de fútbol profesional de manera que les permita obtener empleos relacionados con el área del fútbol cuando su carrera deportiva haya concluido.

#### **Instrucciones.**

Por favor conteste la siguiente entrevista marcando la opción que mejor se adapta a su criterio o circunstancias laborales concretas.

1) Institución vinculada al futbol a la que pertenece:

- ( ) Institución rectora (Liga o Federación).
- ( ) Club de Primera División.
- (...) Club Aficionado.
- (...) Otras instituciones vinculadas al fútbol.



2) Enumere las opciones que usted conoce que existen en el mercado del fútbol internacional para la formación profesional y/o técnica de los jugadores que les permite ser contratados en el área del fútbol después de la conclusión de su carrera deportiva.

3) ¿Cuáles de las opciones que enumeró en la pregunta inmediata anterior tiene usted conocimiento de que existen en Costa Rica?

4) Enumere en orden de importancia competitiva laboral (siendo 1 la más importante y 4 la menos importante), las siguientes opciones para la formación profesional y/o técnica de los jugadores que les permita ser contratados en el área del fútbol después de la conclusión de su carrera deportiva:

(...) Técnico en Gestión Deportiva FIFA / CIES.

(...) Licencias de Entrenadores de FEDEFÚTBOL (A, B, C; D y E).

(...) Bachillerato y Licenciatura en Promoción de la Salud.

(...) Terapia Física con énfasis en rehabilitación deportiva.

5) ¿Cuáles son las primeras 3 opciones de las anteriormente indicadas que, a su juicio, otorgan una mayor competitividad laboral al jugador para su contratación en el área del fútbol costarricense?

1)

2)

3)

6) ¿Cuenta usted con empleados en su nómina que hayan optado por formarse profesional o técnicamente en alguna de las opciones existentes en Costa Rica? ¿Cuántos?

7) En el último año mencione, ¿ha tenido usted necesidades de contratación de personal profesional o técnico en alguna de las áreas de formación anteriormente indicadas? ¿En cuáles de dichas áreas?

8) ¿Tomó usted como alternativa de búsqueda para ocupar dichos puestos de trabajo a jugadores de fútbol cuya carrera hubiese concluido y que hayan sido formados profesional y/o técnicamente mediante alguna de las opciones de formación ya indicadas? Justifique su respuesta.

9) En el último año mencione, ¿cuáles han sido las posiciones más difíciles de encontrar en el mercado costarricense relacionadas con el área profesional y/o técnica específica del deporte del fútbol?

10) Mencione 2 razones por las cuáles usted considera que dichas posiciones representan dificultad de contratación de personal idóneo.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Alajuela, lunes 07 de diciembre de 2015

Señores

Sistema de estudios de postgrado

Facultad de Ciencias Empresariales


Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

A quien corresponda:

A través de este medio hago constar que el informe escrito: *“La competitividad laboral en Costa Rica: opciones que existen en Costa Rica para el fortalecimiento de la competitividad laboral de los jugadores de fútbol profesional, de manera que les permita obtener empleos relacionados con el área del fútbol, cuando su carrera deportiva haya concluido”*, elaborado por **Lidia Lizzeth Rojas Flores**, cédula 1 1001 0140, para optar por el título de Máster en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología; ha sido revisado, filológicamente, en los siguientes aspectos: formato general (estilo), acentuación, ortografía, estructura gramatical y vicios de dicción.

Según lo anterior, **Lidia Lizzeth Rojas Flores** ha cumplido con la etapa de revisión que a mi especialidad concierne, para continuar la presentación del informe ante los correspondientes evaluadores de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, en el proceso de corrección de proyectos finales de graduación.

Agradecida por la atención brindada, me despido,

  
Lic. Andrea Viquez Porras

Filóloga

Cédula de identidad: 1 1180 0974

Carné (COLYPRO): 030785

