



Trabajo Fin de Grado

Gestión del talento y *mentoring* en organizaciones deportivas. El caso del fútbol femenino profesional.

Autor/a

Alba Aznar Martí

Director

J. Alberto Andrés Lacasta

Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Zaragoza.

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Año 2018

Gestión del talento y *mentoring* en organizaciones deportivas. El caso del fútbol femenino profesional.

Management of talent and mentoring in sports organizations. The case of professional women's football.

Autora / Author

Alba Aznar Martí

Director / Director

J. Alberto Andrés Lacasta

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Degree in Business Administration and Management

Año / Year

2018

Resumen del trabajo

Este trabajo de Fin de Grado está ubicado, en organizaciones deportivas profesionales, concretamente clubs de fútbol femenino y en él por un lado desarrollamos los conceptos de materias de gestión de talento y mentoring y por otro se ha llevado a cabo una investigación sobre su implantación y percepción en este ámbito. De esta manera se ofrece una perspectiva aplicada en la gestión de los recursos humanos que se acompaña con una visión analítico-crítica muy personal basada en la aplicación de las materias antedichas.

En la primera parte de este trabajo hemos llevado a cabo una contextualización del marco teórico aplicado en la gestión de los recursos humanos respecto a la gestión del talento y el mentoring, trazando todo esto con la singularidad que tienen las empresas de deporte profesional en general y los clubes de fútbol femenino en particular.

En la segunda parte del trabajo gracias a la investigación mediante una encuesta hemos analizado el grado de aplicación y connivencia de la gestión del talento y las prácticas de mentoring dentro de su ámbito profesional particular. Gracias a esto hemos inferido y determinado unas bases de carácter prospectivo especialmente relacionadas con el plan de carrera post-deporte profesional, como una de las prácticas más demandadas y requeridas dentro de la época en activo de los deportistas.

Summary

This Final Degree project is focused on professional sports organizations, specifically women's football clubs. On the one hand, we develop the concepts of talent management and mentoring and, on the other hand, we have carried out research on their implementation and perception in this area. In this way, an applied perspective in the management of human resources is offered, accompanied by a very personal analytical-critical vision based on the application of the aforementioned subjects.

In the first part of this project, we have carried out a contextualization of the theoretical framework applied to the management of human resources regarding the management of talent and mentoring, outlining all this with the uniqueness of professional sports companies in general and women's football clubs in particular.

In the second part of this project, with the help of research in a form of a survey, we have analyzed the degree of application and connivance of the management of talent and mentoring practices in this particular professional area. With this, we have inferred and determined some bases of a prospective nature especially related to the post-professional sports career plan, as one of the most demanded and required practices within the working life of athletes.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	4
1. INTRODUCCIÓN	8
2. EL PAPEL DEL TALENTO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	10
3. GESTIÓN DEL TALENTO	12
3.1 Plan Estratégico y Planificación.....	13
<i>3.1.1 Algunos ejemplos de estrategia y planificación desarrollada por clubes deportivos de fútbol</i>	16
3.2 Reclutamiento y selección.....	17
<i>3.2.1 Fuentes de reclutamiento</i>	18
<i>3.2.2 Procesos de selección en organizaciones futbolísticas profesionales</i>	19
<i>3.2.3 Employer Branding</i>	20
3.3 La incorporación a la empresa.....	21
3.4 Evaluaciones de rendimiento	22
3.5 Desarrollo de liderazgo	23
3.6 Desarrollo profesional.....	24
<i>3.6.1 Desarrollo profesional individual.....</i>	25
3.7 Programas de reconocimiento	25
3.8 Retención	26
<i>3.8.1 Salario emocional en el mundo del fútbol</i>	27
<i>3.8.2 Fuga de talentos en el fútbol</i>	27
4. LA GESTIÓN DEL TALENTO EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS PROFESIONALES Y CLUBES DE FÚTBOL.....	28
4.1 Gestión del talento en organizaciones deportivas profesionales	29
<i>4.1.1 El caso particular de los centros de alto rendimiento de desarrollo de talento deportivo</i>	33
<i>4.1.2 El caso particular del fútbol femenino y la Liga Iberdrola de España</i>	35
5. TALENTO Y MENTORING	37
6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	43
7. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	47
8. CONCLUSIONES GENERALES	61

9. BIBLOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	64
ANEXO 1. Encuesta	72

AGRADECIMIENTOS

Agradecer por su ayuda y colaboración para la realización de este Trabajo Final de Grado a la Sociedad Deportiva Huesca, la Fundación Alcoraz, la Academia Técnica Oscense, la Asociación de Futbolistas Española (AFE), a Javier Cruz, Josete Ortas y Zaida Núñez.

Además del tutor asignado, Alberto Andrés Lacasta por su implicación, ayuda y facilitación en todo momento.

1. INTRODUCCIÓN

El Trabajo de Fin de Grado que aquí presentamos está ubicado en el área de Dirección Estratégica de Recursos Humanos y el ámbito más específico sobre el que nos vamos a centrar está ubicado en organizaciones deportivas profesionales, concretamente clubs de fútbol femenino, en las materias de gestión de talento y mentoring. Una de las razones principales que nos ha llevado a ubicar nuestro análisis y estudio en un ámbito tan concreto viene determinado porque la autora de éste TFG, Alba Aznar, es jugadora profesional en activo de primera división de fútbol femenino de la Liga española, con lo que se permite ofrecer así una visión aplicada en la gestión de los recursos humanos que se acompaña con una visión analítico-crítica muy personal basada en la aplicación de las materias antedichas.

El trabajo está dividido en dos partes bien distinguidas. En la primera parte se lleva a cabo una contextualización del marco teórico aplicado en la gestión de los recursos humanos respecto a la gestión del talento y el mentoring, trazando todo esto con la singularidad que tienen las empresas de deporte profesional en general y los clubes de fútbol femenino en particular. En la segunda parte del trabajo se aborda una investigación mediante una encuesta, donde el universo de la misma lo conforman las futbolistas con ficha en activo que pertenecen a la primera plantilla de los clubes que conforman la 1º División de Fútbol Femenino de la Liga Iberdrola 2017/2018. En este trabajo se trata de averiguar no sólo el grado de aplicación y connivencia de la gestión del talento y las prácticas de mentoring dentro de su ámbito profesional particular, sino que también se han pretendido determinar unas bases de carácter prospectivo especialmente relacionadas con el plan de carrera post-deporte profesional, como una de las prácticas más demandadas y requeridas dentro de la época en activo de estas deportistas. Por tanto los objetivos de las dos partes que conforman el trabajo son los siguientes:

El objeto de la primera parte del trabajo es ofrecer una descripción detallada del marco teórico sobre los conceptos en los que se centra nuestro trabajo (definición y estrategia en la gestión del talento y mentoring aplicado). Es importante destacar que durante el desarrollo del trabajo vamos a distinguir entre la aplicación conceptual en organizaciones deportivas profesionales y las organizaciones deportivas de fútbol

femenino. Esto nos ayudará a contextualizar el ámbito sectorial sobre el que estamos trabajando y la aplicación efectiva de la teoría de estos conceptos en nuestro campo de análisis. De esta forma, la parte teórica se encuentra repartida en los siguientes bloques temáticos: definición de talento, la gestión del talento como elemento estructural y estratégico en la gestión de los recursos humanos, la gestión del talento en organizaciones deportivas en general y fútbol femenino en particular, y finalmente hablaremos del mentoring como metodología concatenada con el desarrollo del talento.

El objetivo de la investigación que conforma la segunda parte del trabajo busca analizar la aplicación directa y efectiva en la planificación estratégica de la gestión del talento; y también directamente relacionado con lo anterior, las prácticas de mentoring que de allí se derivan o se pueden llegar a derivar. De manera que lo que se ha pretendido con el estudio es realizar una aproximación global y descriptiva de la actual realidad social y psicológica del fútbol femenino, procesando desde aspectos tales como la mentalidad de las propias jugadoras, sus preocupaciones de inserción en el mercado laboral una vez retiradas, hasta las dificultades diarias por compaginar vida laboral y vida futbolística. Es en este aspecto, como ya se ha anticipado, donde hemos visto que nuestra investigación ha tomado un grado de relevancia más destacado puesto que se ha puesto en evidencia el alto grado de preocupación sobre el desarrollo profesional post-deporte, y el grado de vinculación con la trayectoria profesional en activo.

Otro de los elementos importante de la investigación que conforma la segunda parte del trabajo, y que nos ha permitido poner en evidencia, está relacionado con el alto grado de conciencia que tiene este segmento del deporte profesional, y que así pretende exteriorizarlo en todo momento, sobre las flagrantes desigualdades entre mujeres y hombres en el mundo del fútbol; esto se acompaña de la falta de apoyo y repercusión entre la sociedad que no favorece para nada al fútbol femenino, lo cual también es un elemento que desde el punto de vista de la visión estratégica de la gestión de los recursos humanos es muy importante.

Para finalizar el trabajo se presentan las conclusiones generales extraídas, así como unas conclusiones mucho más concretas obtenidas a partir de todos los análisis y gráficos de las respuestas del cuestionario.

2. EL PAPEL DEL TALENTO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Empezamos en primer lugar con la definición de la palabra **talento**, que se puede definir como:

“Especial capacidad intelectual o aptitud que una persona tiene para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad” ^[1]

“La noción de talento está vinculada a la aptitud o la inteligencia. Se trata de la capacidad para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad. El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento” ^[2]

Finalmente, y según la *Real Academia Española*: ^[3]

1. Inteligencia (|| capacidad de entender).
2. Aptitud (|| capacidad para el desempeño de algo).
3. Persona inteligente o apta para determinada ocupación.

Vemos que las palabras que coinciden en las distintas definiciones son *capacidad, aptitud e inteligencia*. Ahora bien, nos preguntamos: ¿es esto suficiente para definir **qué es talento en realidad?**

Probablemente estas definiciones no sean suficientes para definir talento en el ámbito de la gestión de recursos humanos en empresas y organizaciones. De esta forma vemos que es necesario algo más. Podríamos decir que la definición de talento deberá ir estrechamente asociada a la idea de **generación de valor**. Partiendo de esta reflexión podremos entender el talento como calidad convertible en valor, identificando al menos 4 claves: ^[4]

^[1] Diccionario de términos científicos. Sencillo, *BioDic*.

^[2] Diccionario electrónico Definicion.de

^[3] Definición según ofrece la propia Real Academia Española

^[4]Blog de BOLÍVAR, J.M. Efectividad centrada en las personas <http://www.optimainfinito.com/2011/04/las-4-claves-del-talento.html>, actualizado en abril de 2011.

1. *Habilidad y saber hacer.* Ser talento implica hacer algo, ya, aquí y ahora, mejor que la media. Puede ser relacionar variables, analizar riesgos, identificar oportunidades, sintetizar información, establecer relaciones comerciales... Lo que corresponda tiene que ser algo claramente identificable. Cuando se afirma que una persona tiene talento, habría que ser capaz de especificar para qué y demostrarlo con ejemplos.
2. *Capacidad:* “Poder hacer”. Relacionado con el punto anterior, no es suficiente con poseer una habilidad. Hay que ser capaz de convertirla en valor. No es suficiente ser hábil haciendo algo mejor que el resto. Hay que saber sacarle partido a esa habilidad en los contextos adecuados.
3. *Actitud:* “Querer hacer”. Entendida como resultado de voluntad y motivación. Se puede poseer una habilidad y la capacidad para convertirla en valor y, sin embargo, no hacerlo. Además de saber sacar partido a las habilidades, hay que demostrarlo. Si el talento no se expresa, entonces no es talento. Por eso podemos decir que la actitud es el factor más crítico y marcará la diferencia.
4. *Circunstancias:* “Que te dejen hacer”. El talento, para expresarse, necesita que se cumplan unas condiciones externas determinadas. Aunque las habilidades y capacidades perduren, la actitud y la motivación ya no son las propias del talento.

Como conclusiones a lo anterior, podemos afirmar que el talento, aparte de la relación directa que tiene con la generación de valor, debe de estar íntimamente asociado con el trabajo del conocimiento, ya que en determinado entornos laborales determinados por competencias muy mecánicas y repetitivas, puede tener una importancia menor.

Además, muchas empresas creen tener talento entre sus plantillas y se consideran especialistas en atraerlo, motivarlo, desarrollarlo y retenerlo, pero sin embargo deben tener en consideración que el hacer algo bien, a tiempo y con calidad, no es talento sino eficiencia. El trabajador talentoso será aquél que consiga aportar valor al resultado de lo que hace mediante una combinación especial de habilidades, capacidades y actitudes.

3. GESTIÓN DEL TALENTO

En este apartado vamos a contextualizar lo que es la gestión del talento aplicado a la gestión de recursos humanos en general, acompañado de la precisa contextualización del tema en organizaciones deportivas profesionales y futbolísticas como ya hemos explicado al inicio del trabajo

A modo introductorio, podemos definir la gestión del talento como aquel proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. ^[5]

La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 20 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta que lo que impulsa el éxito de su negocio es el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado. El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. A continuación vamos a desarrollar el planteamiento del marco teórico correspondiente a la gestión de talento y las distintas fases sucesivas del proceso que lo conforman. Para empezar hemos considerado muy oportuno, por se el elemento más relevante desde nuestro punto de vista, el análisis teórico centrado en analizar las implicaciones que conlleva en el diseño del plan estratégico y sus consecuencias a lo que acompañaremos algunos ejemplos relativos a clubes deportivos. A continuación, y de una manera más escueta nos referiremos al resto de aspectos intrínsecamente correlacionados con la gestión del talento que son: los procesos de reclutamiento selección e incorporación a la empresa, evaluación de rendimiento, desarrollo profesional y finalmente los programas de reconocimiento y retención.

^[5]Talent Management Orginial. Jauregui, M. ¿Qué es el talent Management?
<https://aprendiendoadministracion.com/que-es-el-management> [19-2-2018]

3.1 PLAN ESTRATÉGICO Y PLANIFICACIÓN

En primer lugar, el plan estratégico de recursos humanos es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar las metas y los objetivos. El diseño del Plan Estratégico conlleva la realización de un diagnóstico interno, el cual permite evidenciar tanto las fortalezas como las debilidades en materia de recurso humano. Se define la misión, visión, la política de talento humano, al igual que se establecen las estrategias, para alinearlas con las de la empresa, en nuestro caso con las de un club deportivo.

Así, la planeación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos tanto en el mediano como en el largo plazo. Permitirá además definir un sistema de monitoreo basado en indicadores, que van a determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo al logro de las metas y objetivos de la organización.

Para el diseño de un buen plan estratégico se deberá:

- Entender el propósito real del programa y visualizar a priori los resultados que se quieran lograr.
- Asegurarse de que la estrategia ha sido compartida con los gerentes y transmitida a sus equipos.
- Identificar las posiciones claves de hoy y pronosticar las futuras, así como integrar el management team.
- Conocer al personal ya sea con herramientas psicométricas como mediante conversaciones.
- Comparar las habilidades y conocimientos específicos del personal con el valor que aportan a la organización, así como hacer un seguimiento de los empleados que estén implicados en proyectos especiales.
- Mirar dentro de la organización antes de empezar con cualquier cobertura externa.
- Convertir este programa en una mejora práctica corporativa.

Debemos ubicar que la planificación estratégica en el marco de la gestión del talento humano como una herramienta esencial en la proyección, seguimiento, y cumplimiento de las metas propuestas. De manera que un sistema de gestión de talento para la estrategia de negocio requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa y aplicarse a todos los niveles de la organización.

Para una buena ejecución de la estrategia es imprescindible en primer lugar una buena planificación. Esta consiste en realizar una proyección estratégica y una planificación de acceso y retención del talento. Para ello se deberán identificar las necesidades de personal que tendrá una empresa, tanto a largo como a corto plazo. Así, podemos decir que esta primera fase es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, así como también permitir a la empresa suministrar el personal adecuado en el momento adecuado.

Uno de los objetivos principales de este primer paso es responder a este tipo de preguntas:

- ¿Cuántos empleados harán falta en el futuro?
- ¿Qué aptitudes se necesitarán?
- ¿Cuál es nuestra existencia actual de mano de obra y capacidades?
- ¿En qué proporción perdemos personal debido a la rotación?
- ¿Qué clase de estructura de edad tenemos, y qué queremos?
- ¿Debemos capacitar a nuestro personal o contratar personal capacitado?

Aunque sí que es cierto que esta fase de planificación no tiene una forma estándar es recomendable guiarse por un modelo y seguir un procedimiento, como el que se explica a continuación:

- *Fase de Análisis.* Esta fase parte de un conocimiento exhaustivo de la organización, de sus funciones y objetivos, así como de las normas y políticas de la empresa.

- *Fase de Previsión.* El objetivo de esta fase es conocer la situación y necesidades de la empresa en el futuro. Para ello se deberán de conocer los organigramas previstos.

- *Fase de Programación:* Donde se definirá la metodología y procedimiento a seguir.

- *Fase de Realización:* Es la fase en la que se ponen en práctica todas y cada una de las actividades indicadas en las fases anteriores

- *Fase de Control:* Es el análisis en el tiempo, de las desviaciones que se van produciendo a lo largo del desarrollo del plan.

- *Fase de Presentación de Resultados:* Consistirá en proporcionar la información referente a los puestos de trabajo

En nuestros días el talento se entiende ya como la base de la productividad sostenible, y es que nos encontramos en plena era del trabajo del conocimiento, dónde más del 60% de los puestos de trabajo requieren de habilidades intelectuales.^[6] Antiguamente las empresas enfocaban más recursos en las áreas de producción y finanzas, pues entendían que estas eran todo el motor de la empresa. Ahora bien, con el paso de los años las empresas han tomado conciencia y cada vez son más las que apuestan por las personas, su activo más importante, conscientes de que podrán lograr ciertas ventajas competitivas respecto a sus competidores a través de su buena gestión.

Y es que invertir en las personas es muy rentable. Un estudio^[7] demuestra que existe una estrecha relación entre las prácticas de gestión de personas y los resultados empresariales. A mejores las primeras, mayores los segundos.

A modo de resumen podemos decir que la gestión del talento tiene una importancia estratégica decisiva para las organizaciones ya que impulsa el éxito de los negocios de la empresa, y crea una ventaja competitiva frente a los rivales que puede traducirse en un *mayor control del gasto, una reducción de costes y un aumento de beneficios*.

Además, también influirá en productividad, competitividad y la reputación de una organización; sin olvidar que una organización con talentos aparte de ser una empresa más competitiva, está preparada para enfrentarse a distintas situaciones que pueda encontrarse en el entorno.

Con respecto a la reducción de costes, los recursos humanos pueden contribuir tanto de forma indirecta, debido al rol que ejercen en la generación de costes de los productos y servicios, como directamente, en tanto los gastos de personal constituyen una de las partidas de coste más importantes para las empresas.

Además, al contar con personal altamente cualificado que adquiere conocimientos y habilidades con rapidez, se puede fomentar la innovación y la creatividad, lo cual repercutirá en el rendimiento de la organización.

^[6] Para dar valor a este dato es importante recordar que hace cien años el mundo de la empresa era muy diferente al actual y solo el 17% de los puestos de trabajo se basaban en el conocimiento.

^[7] “*Creating People Advantage*” Federación Mundial de Asociaciones de Gestión de Personas. TRECET, J. <http://www.mastermas.com/Noticias/DetalleNoticia.asp?Noticia=14770> [08-10-2104]

En el ámbito deportivo, el talento de los jugadores, dado que es valioso, escaso y difícil de imitar, también es el principal recurso para conseguir ventajas competitivas frente al resto de equipos y debe estar encaminado a la formación de un equipo cohesionado, motivado y dirigido por un buen líder que obtenga ventajas sobre los que no presentan estas capacidades.

3.1.1. Algunos ejemplos de estrategia y planificación desarrollada por clubes deportivos de fútbol.

Como vamos a ir viendo a lo largo del trabajo cada organización deportiva tiene sus propias metodologías estratégicas, así como distintas formas de trabajar, que persiguen en todos casos el cumplimiento de los objetivos propuestos. Ahora, vamos a ver de forma breve cómo trabajan todos estos aspectos y que métodos siguen los grandes clubes del fútbol para conseguir una buena gestión de los jóvenes talentos:

- *Ajax F.C de Ámsterdam*: es una de las mejores escuelas de fútbol del mundo, pionera en la búsqueda de talentos, así como una de las mejores canteras de Europa de los últimos 40 años.^[8] En la forma de trabajar de este club, todo está sistematizado y controlado por edades para todas sus categorías inferiores, de tal forma que se adaptan los entrenamientos al desarrollo físico y psicológico de los niños y adolescentes. Otra de sus características de la enseñanza de sus jóvenes promesas es que siempre se trata de buscar el refuerzo positivo, de tal forma que los jugadores se atrevan a arriesgar y a superar sus límites. Además, en esta escuela se produce la combinación de deportes y movimientos que practican, como el judo, de forma que sus jugadores tengan una mayor riqueza y versatilidad de movimientos.
- *Arsenal F.C de Londres*: apuesta por una estrategia de desarrollo de talento interno. Este club opta por una política de desarrollo de jugadores de las divisiones inferiores. Contrata a jóvenes talentos y los forma durante años en sus instalaciones. Este programa de desarrollo de talento exige una inversión

^[8] La gestión de talento del club la desempeña desde 2012 el ex jugador *Marc Overmars*, que además es el actual director de la red de escuelas del Ajax. Su gestión está dando sus frutos con la irrupción de jóvenes futbolistas talentosos en el primer equipo, y que están captando la atención de la Europa futbolística.

constante a lo largo de muchos años. Este modelo se basa en: paciencia, trabajo y valores.^[9]

Para entender mejor este modelo nos basamos en: "*Si alguien me ofreciera 100 millones de libras para comprar jugadores, yo rechazaría la oferta. Mi equipo es fruto de un trabajo de cinco años. Sería una locura comprar futbolistas estrella y destruir lo que hemos logrado*".^[10]

- *F.C. Barcelona*: su apuesta es, desde hace más de 30 años, formar en casa las estrellas del futuro. En cada etapa formativa, los conceptos se trabajan de forma específica para que cuando un jugador pueda llegar al primer equipo ya las tenga asimiladas. Se trabaja también con entrenadores y se les da propuestas metodológicas. El modelo de gestión del talento seguido por el club, se sustenta en tres pilares básicos: captación, personalidad de las jóvenes promesas y el entorno que se genera alrededor de los jugadores. Estos dos últimos conforman la estrategia de desarrollo de los deportistas.
- *Real Madrid*: Su modelo deportivo consigue una alta atracción del talento, mediante una fuerte imagen de marca y un alto nivel ingresos que le sitúan como uno de los clubes deportivos más importante del mundo. Así, su modelo deportivo depende principalmente de la gestión del talento de los jugadores y de la plantilla.

3.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Definiremos el reclutamiento como aquel proceso de encontrar y atraer a solicitantes adecuados para cada cargo de una organización. El proceso se iniciará en el momento en que se busquen nuevos candidatos y concluirá cuando se presenten sus respectivas solicitudes. De esta forma y relacionándolo con el concepto de talento, podemos decir que en esta fase la empresa o la organización deportiva se asegura la presencia de talento entre sus miembros, que le ayudará a la consecución de sus respectivos objetivos. En relación con nuestro tema, vamos a describir algunas de las

^[9] El Arsenal dejó de ser a partir del 2000 un club comprador, para convertirse en productor de sus propios perfiles de futbolistas. Centra y basa su juego y su desarrollo en la producción de jugadores definidos bajo su propio sello de identidad.

^[10] Palabras de antiguo manager del club, *Arsene Wenger*. BERBIS. <https://www.rankia.com/blog/berbis-swap/379937-chelsea-vs-arsenal-dos-estrategias-reclutamiento-talento> [30-01-2009]

particularidades más significativas tanto en los procesos de reclutamiento y selección adaptados a las organizaciones deportivas y clubs de fútbol femenino a lo que añadiremos un concepto que en este caso es muy relevante que es el *employer branding*.

3.2.1. Fuentes de reclutamiento

En este apartado vamos a tratar las distintas fuentes de reclutamiento que se pueden emplear con el fin de atraer el talento a cualquier oferta de trabajo de una organización futbolística profesional. Estas se pueden agrupar, básicamente, en dos tipos o fuentes de reclutamiento: *internas* y *externas*.

Así, aplicado al fútbol haría referencia al acudir a la cantera del club, en el caso de reclutamiento interno, confiando así en los jóvenes talentos de la casa; mientras que el reclutamiento externo se refiere a acudir al mercado de fichajes para hacerse con los servicios de un jugador, a cambio de elevados salarios y costes de fichaje. En todos los casos el procedimiento parte del modelo general de management en los procesos de reclutamiento y también de selección relacionados con la definición del puesto de trabajo y la ponderación adecuada de las competencias que se requieren. Sin duda la definición de los perfiles y los niveles de entrada de cada deportista en un club pueden llegar a marcar la diferencia sobre el éxito, viabilidad y retorno de la inversión que la empresa deportiva está dispuesta a llevar a cabo. Para ilustrar lo dicho con más claridad sobre el ámbito que estamos estudiando vamos a poner en evidencia el plan de definición de puestos de trabajo y perspectiva sobre cada uno de ellos de un club deportivo profesional como es el F.C. Barcelona (club en el que se formó Alba Aznar), dónde el rastreo del mercado se trabaja de acuerdo con tres perfiles definidos:

- *Rendimiento inmediato*: En este primer caso, la búsqueda se centra en el jugador/a preparado para competir al máximo nivel y se aborda el mercado de alcance mundial.
- *Futuro*: En cuanto al jugador/a de futuro, es el que puede incorporarse al F.C. Barcelona B o al Juvenil A con perspectiva de jugar en el futuro en el primer equipo, que se incluye en un ámbito europeo y también español.
- *Formativo*: Finalmente, en el nivel del fútbol formativo, se buscan en el ámbito de Cataluña, con extensión al resto de España y, excepcionalmente, en el mercado internacional, jugadores para los equipos de la base que tengan talento para desarrollar. Es este tercer perfil del tipo de jugadores que busca el FC

Barcelona y para ello cuenta con un equipo de 30 técnicos *ojeadores (scouting)*, repartidos por el territorio español.

Por otro lado, la captación de jóvenes promesas tiene tres fases;

- 1º La definición de los perfiles que se buscan.
- 2º La observación, seguimiento y elección de los candidatos.
- 3º La evaluación final y decisión definitiva sobre su incorporación.

Los *scouts* observan a miles de niños por temporada, pero se focalizan en 150 jóvenes, de los que serán captados e incorporados alrededor de 50 para cubrir los 14 equipos del club.

3.2.2. Proceso de selección en organizaciones futbolísticas profesionales

En primer lugar, podemos afirmar que para un club de fútbol, detectar el talento es una misión que tiene mucha importancia para el desarrollo y gestión de los recursos humanos deportivos con los que debe de contar. Para ello es conveniente poner en marcha todos sus medios, desde ojeadores, hasta cuerpo técnico disponible, visionando partidos y entrenamientos de otros equipos. La mejor manera de hacerlo es observándolo en el campo, aunque ahora con la televisión e Internet se pueden seguir jugadores desde cualquier sitio. Los grandes clubes basan su detección de talentos en factores como: el rendimiento y las cualidades futbolísticas del jugador, en relación a su edad y datos antropomórficos (peso, altura), aunque no deben ser determinantes. A esto debe añadirse un factor altamente relevante que es la valoración de las distintas opciones de mejora que puede llegar a tener el futbolista.

Entendemos como *selección de talentos* la posibilidad, a largo plazo, de hacer la predicción de un niño/a, que presenta aptitudes y habilidades necesarias para formar parte de un grupo de buenos futbolistas. Los grandes clubes buscan a los mejores, aquellos jugadores/as más adecuados para incluirlos en su cantera, en un proceso donde elaboran sus modelos futbolísticos e identifican a sus talentos.

Cuando un entrenador elige a un jugador/a que destaca lo hace porque ve algo en él que es diferente a lo que tiene en su equipo, porque considera que es mejor. Aunque, no existe un instrumento válido, que identifique de una forma rigurosa y objetiva la presencia de un talento. Por lo tanto es difícil, tanto la identificación del talento, como la predicción de futuro. Hay que aprender a valorar y apreciar también qué rendimiento

futuro tendrán. Valorar con cuidado, buscando también en el interior del jugador. No hay que quedarse solamente con el rendimiento del terreno de juego, sino que habrá que fijarse en otros patrones, los sociales, psicológicos, físicos, para acercarse a tomar la mejor decisión sobre el futbolista.

Cada año los mejores equipos europeos realizan su captación de talentos a una edad más temprana. Siguen a las jóvenes promesas a edades comprendidas en torno a los 8-10 años de edad. Aunque nos parezca increíble estos clubes son capaces de adivinar si un niño de esta edad está capacitado para ser futbolista de élite. Desde los 10 años el club invierte todo su potencial en el niño, tardando más de 5 años en formarlos, de ahí la elección tan precoz. Entre los 15 y 18 años de edad el club debe saber si el joven tiene síntomas de preparación para jugar en el primer equipo.

Con la detección de talentos los grandes clubes reducirán el tiempo del futbolista para llegar a lo más alto. Tendrán más jugadores disponibles en plantilla procedente de la cantera, y el club obtendrá mayores beneficios económicos, tanto si se vende al jugador, como si forma parte del primer equipo.

3.2.3 Employer Branding

En este apartado vamos a ver como el reclutamiento efectivo para el talento obliga a diseñar una estrategia basada en el *employer branding*, aunque centramos su importancia en el mundo deportivo en general.

Así, definimos el *employer branding* como la imagen que tiene una compañía hacia sus propios empleados y sobre todo, la imagen que perciben sus posibles candidatos de la propia empresa. Destacamos a la empresa *Google* como referente en el *employer branding*, convirtiéndola en una compañía en la que la gran mayoría querría trabajar, traduciéndose así en una mayor captación de talento por parte de la empresa en cuestión, que al final es su principal objetivo.

Relacionado con esto, cabe destacar la gran importancia de este concepto en el mundo del fútbol debido a la gran repercusión mediática, y que pone en manifiesto una mala imagen del club, y poco profesional, como del propio deportista. A continuación ponemos dos ejemplos de aplicación de este concepto, de importante repercusión:

- Un caso reciente fue el del capitán y jugador del Valencia C.F Dani Parejo, el qué se dejó grabar en estado de embriaguez y fumando en una discoteca. Además de la “mala imagen” que mostró, el club no pasaba por su mejor

momento, hecho que no sentó bien y fue muy criticado por los propios aficionados.^[11]

- Un caso muy reciente es el que involucra a una joven jugadora del Deportivo. El club le abrió un expediente informativo por el daño de imagen causado al celebrar la victoria del Celta de Vigo en el derbi gallego, el eterno rival. Esta noticia provocó una gran indignación entre accionistas, socios y seguidores del club, aunque no le costó la expulsión de la disciplina blanquiazul.^[12]

En el mundo del fútbol son numerosos los/as jugadores/as que se ven envueltos en polémicas de este tipo, y al final lo que se pretende demostrar con esto es que estos casos suelen salir a la luz en momentos dónde clubes o jugadores no atraviesan por sus mejores momentos, dañando en esos casos la imagen pública de la entidad como privada de la persona, de allí la gran importancia de este concepto, el *employer branding*. Consciente de ello, cada vez son más los clubes que realizan charlas formativas advirtiendo a sus jugadores y jugadoras de las consecuencias que puede tener para ellos y la institución el mal uso de las redes sociales en el entorno profesional, y en muchos casos se anticipan las posibles consecuencias.

Así, como hemos visto, este concepto puede ir desde la dedicación del tiempo libre, los hobbies, o la propia alimentación.

3.3 LA INCORPORACIÓN A LA EMPRESA

Este proceso es el momento de entrada de nuevos empleados en una empresa que permite a los nuevos empleados convertirse en miembros productivos de la organización. Para eso es fundamental llevar a cabo un enfoque adecuado en la incorporación de los recién llegados a la organización.

Por lo tanto, se trata de un proceso de ajuste entre los individuos y la propia empresa o el propio club a través del cual se trata de lograr la socialización organizacional; proceso mediante el cual los nuevos trabajadores o nuevos jugadores/as adquirirán valores, expectativas, conductas que son relevantes para asumir determinados roles organizacionales y que permitirán participar al individuo como miembro activo de la organización. Es en este momento donde el nuevo club deberá de poner en marcha el

^[11] Noticia publicada por el periódico catalán *Sport*, 20/12/2016

^[12] Noticia publicada por el periódico catalán *Sport* , 26/12/2017

manual de acogida a los nuevos empleados/as (futbolistas) que deberán de asumir la visión, valores y objetivos de su nueva empresa.

3.4 EVALUACIONES DE RENDIMIENTO

Se considera una herramienta de gestión de talento humano efectiva que se utiliza de manera muy frecuente en las empresas para evaluar de una forma integral las competencias del personal. Esta herramienta abarca la percepción del desempeño de un trabajador por parte compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos, lo que permite identificar desde varios ángulos las fortalezas y debilidades del trabajador frente a las competencias y habilidades que la empresa ha definido como fundamentales para el desempeño de un cargo.

De este modo será muy importante el papel de la autoevaluación en este ya que permite a la persona evaluada una introspección y visualización de su desempeño. En este sentido resulta muy importante contar con la propia perspectiva del evaluado y la retroalimentación de los demás se logra mantener un equilibrio y la mayor objetividad posible.

Señalamos un modelo de evaluación conocido como evaluación 360º que destaca la importancia que tendrán los responsables de gestión del talento para incentivar a los gerentes y directores que participen en la evaluación y tomen conciencia de la relevancia de dicha evaluación en la mejora de la productividad, competitividad y motivación del capital humano de la propia organización. Teniendo en cuenta en todo caso que está calificando a seres humanos con emociones, percepciones y situaciones vivenciales tan diversas como válidas.^[13] En el ámbito específico al que nos estamos refiriendo llama poderosamente la atención que dentro de las estructuras profesionales de los clubs sí que es habitual encontrar experiencias y métodos de evaluación de rendimiento coherentes con lo que acabamos de describir; pero para el caso del staff deportivo el principal criterio está basado en el rendimiento deportivo y el cumplimiento de objetivos en clave de productividad e incluso imagen que se habían proyectado por el mismo sin que primen ni aparezcan otro tipo de criterios de análisis

^[13] Según la lista de *Fortune 500* actualmente el 90% de las empresas aplican algún tipo de retroalimentación 360 grados. CUENCA, J.A. <https://es.scribd.com/document/333933407/Evaluacion-de-360-Grados> [20-03-2008]

de rendimiento que a nuestro juicio deberían aparecer y así vamos a poder comprobar en los resultados de la encuesta de esta investigación. Incluso podemos adelantar que, en menor medida, la gestión de las canteras de futbolistas menores de 18 años también está muy condicionada por el exclusivo rendimiento deportivo y las aptitudes para el deporte profesional, dejando de lado otros criterios que con la debida atención y análisis podrían devenir en una capacidad de desarrollo más integral y destacada.

3.5 DESARROLLO DE LIDERAZGO

Este proceso consiste en todo aquel conjunto de actividades intencionales orientadas a objetivos que mejoren la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.

Los líderes, no son eternos, por lo cual el desarrollo de habilidades de liderazgo es un elemento fundamental en la gestión de los grupos y de manera mucho más acentuada en colectivos profesionales de rendimiento deportivo. Ante esto, que el nuevo líder esté preparado para desempeñar eficientemente el puesto aparece como un espacio para el desarrollo competencial muy relevante en el mundo del fútbol profesional.

Es muy importante señalar que gestión de talento y liderazgo no siempre van de la mano. Es decir, no tienen por qué estar asociados. Para verlo con más claridad nos centramos en un equipo de fútbol. El líder se entiende en ese caso como el capitán. Y este, no tiene por qué ser el jugador más talentoso de todo el equipo. Y es que ser un líder va mucho más allá de tener una calidad innata, sino que comprende otros valores como coraje, empatía, capacidad de dirigir y motivar al resto, así como compromiso, valores, lealtad...

Para ponernos un poco en situación de la importancia del liderazgo empresarial nos basamos en un estudio ^[14] que, afirma que las empresas incrementaron en un 14% sus inversiones en desarrollo de liderazgo sólo en el año 2012. Así, el éxito de los gigantes como *General Electric, IBM* y *Procter & Gamble* ^[15] no se basa solo en su razón social

^[14] Estudio realizado por la consultora *Bersin & Associates* en 2012, proveedor de programas basados en la investigación y servicios de asesoramiento en recursos humanos

^[15] Según el último ranking publicado por el portal *Chief Executive* en el que se resalta a las mejores empresas del mundo para los líderes, *General Electric, IBM* y *Procter & Gamble* son las mejores empresas para forma líderes este año.

ni en sus movidas empresariales. Su posicionamiento también se debe a su filosofía: creer en las personas y desarrollar líderes.

3.6 DESARROLLO PROFESIONAL

Consiste en un proceso mediante el cual se establecen metas y planes que enlazan con los objetivos y logros individuales. El desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se encuentre.

Ahora bien, dentro del desarrollo profesional, la formación es un elemento clave. La formación tiene un factor que lo hace diferente a otros elementos, como por ejemplo el económico. Y, es que, con la formación gana tanto la empresa como la persona: el trabajador se desarrolla profesionalmente y la organización tiene personas más formadas y por tanto más eficientes y eficaces.

Empresas como Telefónica, Unión Fenosa y Banco Santander ^[16] son las que más insisten en la formación profesional de sus empleados, señaladas especialmente por su originalidad y repercusión basándose en el lema “ pierde quien no forma”. La cultura de la Formación Continua como parte integral de la política y la estrategia empresarial actualmente está implantada ya en el 80% de las empresas

Aplicado al mundo deportivo y al talento en general, este concepto tiene especial importancia para los futbolistas, y es que su desarrollo profesional, así como su experiencia deportiva les proporciona su valor de mercado. También influirá el palmarés deportivo de cada jugador. Por ejemplo, los jugadores aumentan su valor económico en el mercado de fichajes por el hecho de haber disputado un Mundial. De la misma manera, no va a costar lo mismo un jugador que juega en segunda división que un jugador que es internacional con su respectiva selección.

Así, cuántas veces se ha dado el caso de jugadores que han sido fichados como grandes estrellas y finalmente no han ofrecido el rendimiento esperado, disminuyendo su valor de mercado, y provocando pérdidas para el club cuando han decidido venderlo.

^[16] Un estudio realizado por la CEOE sobre la formación en las empresas españolas concluye que éstas ya están a la altura de las de los países de nuestro entorno. Estas empresas destacan por su originalidad y repercusión.

Para entender mejor este concepto debemos hacer hincapié en los planes de carrera. Estos son procesos por los cuales se realizará la promoción, rotación, formación y gestión del personal de la empresa consiguiendo con ellos mejores niveles de desempeño, enriqueciendo y mejorando la consecución de objetivos dentro de la organización.

3.6.1 Desarrollo profesional individual

Crecer como personas y realizarse en sus trabajos son algunas de las necesidades inherentes de los individuos. La autorrealización se da en un gran porcentaje cuando nos sentimos plenos en la labor que realizamos.

Y es que un buen rendimiento, es decir, realizar una buena temporada, te garantiza un reconocimiento, tener buenas ofertas de otros clubes, o incluso poder mejorar la propia retribución económica. Además, la buena relación de un futbolista con su entorno más cercano, afición, técnicos, presidente, le facilita las cosas y le beneficiará a la hora del reconocimiento y promoción personal.

En este apartado es interesante destacar la iniciativa del proyecto *Masía 360º* (del FC. Barcelona), que pretende ir con cada residente de su centro, más allá de la carrera deportiva del joven deportista, añadiéndole una carrera profesional a la persona.

Así, este método es un procedimiento ordenado de acciones dirigidas al crecimiento deportivo, humano y de autoconocimiento de los deportistas. Es un plan formativo sistémico (contempla todos los ámbitos que rodean al niño: entrenadores, familia, escuela, staff, tutores, educadores emocionales...) que comienza cuando llega un deportista con un talento deportivo, una personalidad y un carácter propios, al centro de formación. Su finalidad es proporcionar un legado a todos sus deportistas: la mejora del talento para el éxito profesional y deportivo, y el crecimiento humano para convertirse en una gran persona.

3.7 PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO

Se trata de un método donde se reconoce y motiva a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, para el éxito de la organización. Lejos de entrar a valorar los aspectos relacionados con los sistemas de compensación que desde el punto de vista de la gestión del talento no tienen una relevancia tan destacada, sí queremos hacer mención a un punto que añade un matiz de valor al diseño

general de la citada compensación que es el reconocimiento. En ese sentido, podemos afirmar pues que existen dos tipos de reconocimiento: el formal e informal. El primero apunta generalmente a lo monetario o tangible, a aquél que debe ser aprobado por un superior, mientras que el segundo es de bajo costo y está orientado a destacar día a día la labor realizada. Se puede poner en práctica con un mínimo de planificación y puede consistir, por ejemplo, en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, un agradecimiento público inesperado, o bien reconocer a través de actos a los empleados que cumplan 5 o 10 años en la compañía.

En la actualidad, la mayoría de las organizaciones están sometidas a presiones intensas de costos, lo que hace particularmente atractivos los programas de reconocimientos, que reconocen el desempeño superior de un empleado.

Según un estudio reciente ^[17] se encontró que 85% de las compañías encuestadas contestó que tienen programas de reconocimiento para premiar y motivar a los empleados.

3.8 RETENCIÓN

La retención consiste en un esfuerzo sistemático centrado no sólo en la retención del *top talent* de una organización, sino también para crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención.

Y es que perder empleados talentosos es nefasto para cualquier compañía, no importa su tamaño. Se calcula que la renuncia de un buen trabajador disminuye los ingresos cerca de un 4% y puede llegar a impactar hasta en un 40% las ganancias. ^[18] Por ello, proteger el talento humano se ha convertido en un aspecto tan relevante en el *management* empresarial.

Este concepto es de vital importancia también para cualquier organización deportiva. Y es que para un club la pérdida de su talento más importante supone unas consecuencias negativas. En primer lugar el tener que contratar un sustituto sin tener la garantía de que este nuevo talento rendirá igual que el anterior. Y en segundo lugar la pérdida de aficionados fieles y seguidores al antiguo talento, que se puede traducir en una disminución económica.

^[17]Conference Board, Nueva York, 2016. RIVER CLICK <http://sistemarecuroshumanos.com/programas-de-reconocimiento-a-los-empleados/> [07-01-2016]

^[18]Hay Group. <https://www.haygroup.com/es/services/index.aspx?id=6099> [20-03-2009]

A modo de conclusión con todo lo visto anteriormente, podemos decir que promover un buen clima laboral, mantener la motivación entre los empleados y colaboradores, estimular la innovación, la creatividad y el trabajo colaborativo, ser flexible con los horarios y ofrecer un menú de beneficios que cobijen al funcionario y a su familia son algunas de las características que comparten las empresas consideradas como los mejores para trabajar. Está comprobado que la productividad va de la mano con el nivel de satisfacción de los empleados.

3.8.1 Salario emocional en el mundo del fútbol

Según un estudio realizado en 2015 a más de 115.000 encuestados,^[19] se concluyó que en España los cinco factores que más valoraban los propios españoles a la hora de elegir un empleo eran, por este orden: salarios, seguridad laboral a largo plazo, perspectivas de futuro, buen ambiente de trabajo, y por último posibilidad de conciliar la vida laboral y personal.

Así, como vemos el salario aparece como un factor altamente relevante para elegir una empresa. De hecho, casi cinco de cada diez trabajadores cambiarían de empresa por este motivo.

De esta forma el salario emocional se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional.

Por ejemplo, y refiriéndonos al mundo del fútbol, algunos clubes cuando fichan a ciertos jugadores ofrecen una serie de condiciones tanto para el jugador como para su familia.

3.8.2 Fuga de talentos en el fútbol

Con lo visto en este apartado, podemos decir que una mala gestión de la retención de talento nos llevará a la pérdida de este mismo. Así, al igual que en muchas empresas, diversos clubes de fútbol sufren lo que es conocido como fuga de talentos. Este término se suele referir a la pérdida de los jóvenes talentos que muy a menudo abandonan sus

^[19]Estudio de Employer Branding presentado en la sexta edición de los *Randstad Award*.
<https://www.randstad.es/tendencias360/desarrollar-una-estrategia-de-employer-branding/> [30- 4-2018]

equipos para probar nuevos retos, buscar nuevas oportunidades, y en algunos casos ganar más dinero. Es cierto también que en muchas ocasiones los clubs no logran retener a los jugadores a pesar de ofrecerles nuevas y mejores mejoras.

Este fenómeno viene afectando desde hace ya años especialmente a un gran club como el Barça donde se le fueron grandes jóvenes talentos con gran progresión llamados a ser grandes estrellas. Y es que los jugadores de la cantera del Barcelona no visualizan el salto al primer equipo, por eso algunos canteranos del club azulgrana aceptan ofertas de otros clubes. Así mismo, los buenos resultados del fútbol formativo ponen de moda a las perlas blaugrana.^[20]

Otro caso que se está dando en repetidas ocasiones en la actualidad es el de la fuga de talentos a países asiáticos, especialmente a China, pero en este caso se debe principalmente a razones económicas^[21]. Futbolistas como *Hulk*, *Jackson Martínez*, o *Cedrick Bakambu* abandonaron sus respectivas ligas para recalcar en este país.

Finalmente hablamos de la fuga de talentos en el ámbito del fútbol femenino. Y es que en este entorno la fuga de grandes futbolistas se debe en la mayoría de casos a la búsqueda de ligas más competitivas, y más profesionales que la española, traduciéndose esto también a una mayor retribución económica. *Natalia Pablos*, *Vicky Losada*, *Marta Corredera*, *Vero Boquete*, *Irene Paredes* o *Jenni Hermoso* son los casos de fuga de talentos más importantes que se han dado en el fútbol femenino español.

4. LA GESTIÓN DEL TALENTO EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS PROFESIONALES Y CLUBES DE FÚTBOL

En el siguiente apartado vamos a entrar a concretar los aspectos particulares más relevantes en la gestión del talento en las organizaciones deportivas en general y las futbolísticas en particular. En el primer ámbito citaremos a modo de ejemplo el caso de los Centros de Alto Rendimiento deportivo por ser espacios con un objetivo en la

^[20] El caso Cesc Fábregas, fue uno de los más significantes y mediáticos de fuga de talentos. El jugador abandonó el equipo culé cuando apenas era un niño, para fichar por el club londinense, el Arsenal.

^[21] En el 2016, la Super Liga China gastó más de 250 millones de dólares en fichajes, lo cual es casi una tercera parte más que la Premier League, siendo así la liga que más dinero gastó de todo el mundo

gestión del talento muy particular no sólo basada en el rendimiento deportivo, sino también en la formación integral del deportista. Posteriormente, y para el ámbito particular del fútbol, una vez descritas sus singularidades, introduciremos el caso del fútbol profesional femenino como ámbito de referencia en nuestra investigación posterior.

4.1 GESTIÓN DEL TALENTO EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS PROFESIONALES

Ahora bien y profundizando un poco más este concepto de gestión de talento, podemos decir que en el proceso de formación del talento deportivo en general intervienen muchos agentes: desde el deportista, pasando por entrenador, equipo técnico, club, federaciones... hasta la propia familia. Cada uno de ellos, lógicamente tendrá una importante influencia en la evolución del deportista.

Como ya hemos ido desgranando y apuntando en el Punto 3 de este trabajo en el caso del deporte profesional en general el concepto de talento deportivo va relacionado con los procesos de detección, captación, selección y promoción de aquellos sujetos con aptitudes, habilidades y competencias. En definitiva, con un conjunto de capacidades que permitan asegurar, en la medida de lo posible, la consecución del éxito competitivo como primer elemento de consideración. Ahora bien, nos preguntamos cómo identificar esos jóvenes talentos en el amplio mundo del deporte.

Para ello se plantearán unas preguntas iniciales que deberán resolverse para cada modalidad deportiva y para cada macro y micro contexto:

- *¿Quién tiene más “talento”, aquel deportista que posee una serie de aptitudes idóneas para una determinada especialidad deportiva, o aquél que tiene la mejor capacidad para adaptarse, a lo largo del tiempo, a las demandas propias del entrenamiento y la competición?*
- *¿Existe alguna relación entre una mejor curva de adaptación y unas aptitudes idóneas detectadas al principio de la práctica deportiva?*
- *¿Cuál es el punto de corte que se establece para determinar si un niño/a “vale o no vale” para el logro competitivo?*

Es importante señalar la existencia de distintos perfiles en la iniciación de la práctica deportiva de los jóvenes, con unas aptitudes determinadas pero que se adaptan de forma

diferenciada a lo largo del tiempo. De hecho, hay jóvenes talentos que inicialmente están por encima del punto de corte pero que sin embargo no logran alcanzar el éxito competitivo con el paso de los años.

Ahora bien, y con todo lo visto hasta el momento podemos realizar una mejor definición de lo que se entiende por talento deportivo. Y es que se definirá este concepto según dos perspectivas: la primera vinculada al innatismo y la segunda al propio proceso de entrenamiento:

- Persona que desde edades tempranas **manifiesta** especiales **aptitudes** para un tipo de actividad deportiva. Así, nos referimos aquí al concepto de talento deportivo individual.
- Persona que, mediante la experiencia y el entrenamiento, **desarrolla** especiales **competencias** para un tipo de actividad deportiva. Es importante señalar en este punto que la concepción de un entrenamiento conforme al desarrollo implica una perspectiva pedagógica y biológica. El entrenador y el entrenamiento adquieren un papel fundamental, así como el trabajo conjunto y sinérgico dentro de la propia organización. Estamos hablando en este caso de talento como miembro de una organización deportiva. Este ejemplo aplicado al fútbol en general se explica por el éxito deportivo alcanzado básicamente por la unión del grupo, y por trabajar todos los miembros en una misma dirección. E aquí uno de los tópicos más significativos de este deporte: “*El talento individual gana partidos, el trabajo en equipo campeonatos*”. ^[22] Así, este punto va un poco en contradicción con el anterior, basado en el innatismo, ya que en muchas ocasiones un solo talento no puede garantizar el éxito general de un equipo, sin poder asegurar la constancia.

Muy relacionado con esto mismo podríamos introducir el concepto de talento solidario. Este surge de la necesidad de alinear los intereses individuales y colectivos, de la dimensión del trabajo colectivo, del papel del equipo sobre la proyección individual. De esta forma, en este caso el talento se pone a disposición del equipo, más por inteligencia que por altruismo. Cuando el talento es más individualista o egoísta se desperdicia respecto al interés colectivo, perdiendo valor. Por ejemplo Messi es quién es gracias al Barça, él lo sabe y ejerce su talento al servicio del equipo, dentro y fuera del campo.

^[22] Frase célebre pronunciada por uno de los mejores deportistas de todos los tiempos, Michael Jordan.

Si se analizan los términos utilizados para cada una de las definiciones se observa la necesidad de establecer previamente el marco terminológico que permitirá contextualizar:

- **Aptitud**: propiedad intrínseca de base biológica que caracteriza a una persona, en este caso a un deportista. Por ejemplo, en un gimnasta, ser bajo y tener fuerza.
- **Habilidad**: se refiere a una tarea específica resuelta de manera eficaz. Por ejemplo, en gimnasia artística un problema en la ejecución en las anillas, sin penalización por parte del juez.
- **Competencia**: integración de habilidades que demuestran el consecuente dominio de la actividad. Deportivamente suele manifestarse en situaciones de competición. Para un mismo conjunto de habilidades, ser competente en un determinado momento no te asegura serlo posteriormente. Por ejemplo, en un gimnasta ser “muy bueno” o poseer un evidente dominio de las anillas.
- **Capacidad**: transferencia del histórico personal de cada individuo a otros ámbitos o áreas. Por ejemplo, en un atleta ser capaz de generar elevados valores de fuerza máxima relativa en cualquier actividad que lo requiera.
- **Actitud**: sin una correcta gestión de la actitud del deportista, es decir, si el mismo deportista no está dispuesto a seguir el proceso que conlleva la consecución del éxito competitivo, no le servirá ni el ser apto, ni el ser hábil, ni el ser competente.

Partiendo de los conceptos que acabamos de determinar y el marco teórico que hemos planteado en el Punto 3 de este TFG a continuación vamos a definir las principales fases del proceso de gestión del talento y que, independientemente de la ya referida y explicada planificación estratégica, aparecen como más relevantes en el caso de las organizaciones deportivas:

- **Detección**: se trata de un proceso, predominantemente transversal, que tiene como objetivo la evaluación de aquellas aptitudes individuales y habilidades específicas necesarias para afrontar un proceso de *tecnificación deportiva*.

- **Captación**: es un proceso longitudinal que tiene como objetivo la evaluación de aquellas aptitudes individuales, habilidades específicas y competencias deportivas necesarias para afrontar un proceso de *alto rendimiento deportivo*.
- **Selección**: proceso longitudinal que tiene como objetivo la evaluación de aquellas aptitudes individuales, habilidades específicas y competencias deportivas necesaria para alcanzar el *éxito competitivo*.

Finalmente, ya para concluir, es importante señalar que la detección de talentos se entiende más como un proceso de formación que como un proceso de selección o un proceso de valoración aptitudinal. Los expertos coinciden en conceder a la detección de talentos una implantación y objetivos que van más allá de una mera selección de candidatos.

Una estrategia de una selección precoz del talento, con el fin de incorporar únicamente a éstos en una actividad de promoción del talento, se ha demostrado completamente ineficaz. Así, “*la búsqueda del talento no es tanto una cuestión de selección del talento, sino sobre todo, una cuestión de individualización y conservación del talento*”.^[23]

A modo de conclusión podemos decir que, tanto las organizaciones de recursos humanos como las organizaciones deportivas, persiguen el objetivo de invertir en su propio talento, conscientes de que será traducido en ambos casos por un aumento de su patrimonio neto, ya sea en una empresa o en un club.

Como hemos visto en los apartados anteriores, podemos decir de modo muy general, que un futbolista tienen talento cuando dispone de recursos excelentes para el desarrollo del juego, es decir, tiene una muy buena coordinación motora que le dota para un gran dominio del balón (gestos técnicos) y posee además una gran comprensión del juego (inteligencia táctica). Así, de la anterior definición podemos deducir que la idea de talento en este aspecto estará relacionada con la aptitud y la inteligencia. El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento, como hemos podido observar en apartados anteriores.

^[23] Declaración de principios de la DSB, carta del deporte alemán 1983, en Baur, por el prestigioso pitcher Curt Schilling. <http://studylib.es/doc/4890636/hacia-un-nuevo-enfoque-del-concepto-del-talento-deportivo> [22-11-2017].

Para dar una mayor importancia relativa al talento en nuestro país, una de las grandes estrellas de la NBA, y como entendido y aficionado del fútbol, definía con estas palabras la búsqueda y desarrollo del talento deportivo en nuestro país. *"No sé lo que están haciendo en España para desarrollar su talento individual pero están haciendo algo bien..."*.^[24]

4.1.1. El caso particular de los centros de alto rendimiento de desarrollo de talento deportivo.

En este apartado vamos a referirnos a los centros de alto rendimiento deportivo como espacios para la generación y desarrollo del talento deportivo. En primer lugar vamos a definir el concepto de centro de alto rendimiento. Y es que un Centro de Alto Rendimiento (post. CAR) es una instalación deportiva cuya finalidad es la mejora del rendimiento deportivo, proporcionando a los deportistas de alto nivel las mejores condiciones de entrenamiento posibles.

Un CAR se fundamenta en la formación de los jóvenes deportistas para las competiciones internacionales, gracias a sus instrumentos de mejora del deportista de alto rendimiento, poniendo a su disposición los medios materiales, técnicos, pedagógicos, científicos y humanos necesarios, velando siempre por su formación integral y haciendo llegar a la sociedad los conocimientos generados por estas actividades.

Otro punto muy importante e prioritario que ofrece un Centro de Alto Rendimiento es la formación educativa de sus deportistas. Estos pueden asistir a clases de Bachillerato y ESO en el Instituto ubicado en las mismas instalaciones del CAR, con un profesorado altamente cualificado.

Por lo tanto, la importancia de estos centros podemos decir que reside en la formación y la futura promoción de los nuevos deportistas que se introducirán en el mundo deportivo profesional posiblemente como grandes estrellas, otorgando de esta forma prestigio a la institución que los descubrió y les formó tanto como personas como deportistas, así como al propio país.

^[24] Una de las grandes estrellas de la NBA, Kobe Bryant definía con estas palabras la búsqueda y desarrollo del talento deportivo en nuestro país.

Actualmente son muchos los centros de alto rendimiento dónde se gestan los mejores y jóvenes talentos de nuestro país formando y cuidando los futuros talentos deportivos que están por llegar. Además, ofreciéndoles siempre las herramientas necesarias así como los valores imprescindibles para el desarrollo del talento potencial.

Así, clasificados por el Consejo Superior de Deportes, según establece la *Resolución de 27 de mayo de 2014*, de la Dirección General de Deportes. Se clasifican las instalaciones y los programas deportivos para el desarrollo del deporte de alto nivel y de competición:

- *Centro de alto rendimiento del CSD*, en Madrid
- *Centro de alto rendimiento, CAR*, en Sant Cugat del Vallès, Barcelona
- *Centro de alto rendimiento para entrenamiento*, en Sierra Nevada, Granada
- *Centro de alto rendimiento del CSD*, en León
- *Centros especializados de alto rendimiento de ciclismo*, en Palma de Mallorca
- *Centros especializados de alto rendimiento de golf*, en Madrid
- *Centros especializados de alto rendimiento de remo y piragüismo*, en La Cartuja, Sevilla
- *Centros especializados de alto rendimiento de tiro olímpico*, en Granada
- *Centros especializados de alto rendimiento de vela*, en Santander

Así pues, y con todo lo visto podemos decir que el CAR es funcionalmente una estructura de soporte de la máxima calidad científico-técnica para el deporte en general y muy especialmente para el deporte de alto nivel. Se trata de un centro de formación de jóvenes talentos para las competiciones internacionales, que veremos a continuación que ha gestado grandes talentos a lo largo de su historia

Por ejemplo, del CAR de Sant Cugat del Vallès salieron el 26% de los atletas españoles que compitieron en los juegos de Río, convirtiendo el CAR en una de las mayores fábricas de deportistas olímpicos y de gestación de talentos. Además, se han conseguido 904 medallas, entre juegos olímpicos, paralímpicos, campeonatos mundiales y europeos de los últimos 30 años. ^[25]

^[25] Sant Cugat ha sido la cuna de jóvenes talentos que han crecido “mamando” deporte. *Carles Moyà, Gervasio Deferr, Mireia Belmonte, Erika Villaécija o Joel González* son algunos de los campeones moldeados en el CAR con mucha constancia, dedicación y talento.

Ahora bien e introduciéndonos ya más en un contexto futbolístico, otro centro de alto rendimiento es la Masía, la residencia de deportistas del FC Barcelona, situada en la ciudad deportiva Joan Gamper.^[26]

Así, es en este centro dónde se acoge y se cuida a los jóvenes talentos deportivos tanto de fútbol, como baloncesto, balonmano, hockey patines y fútbol sala, que se espera que formen parte del futuro del club. En la actualidad conviven en ella 76 jóvenes talentos que se encuentran alejados de sus familias, dejando su entorno más cercano para pasar a vivir en el entorno residencial.

La residencia dispone de un equipo educativo y de gestión que ayuda a los residentes a hacer compatible su formación deportiva con la académica vocacional y humana, atendiendo y dando respuesta a las necesidades que presentan los deportistas. De esta forma, los principios educativos que se sostienen son: la educación para la responsabilidad y la autonomía, la participación de los residentes, la educación en valores, actitudes y normas y la integración en el entorno. La formación en este centro tiene en cuenta la incertidumbre del futuro del deportista. Como no sabe si el chico va a ser un éxito, el objetivo primordial es ofrecer el máximo de experiencias en una etapa formativa de suma importancia.

4.1.2. El caso particular del fútbol femenino y la Liga Iberdrola de España.

En este apartado vamos a introducirnos al mundo del fútbol femenino. Un entorno que se encuentra a día de hoy en una fase de pleno desarrollo, así como de crecimiento, que pretende y persigue la búsqueda de una igualdad de género, tanto en el ámbito salarial como de reconocimiento, a través de una mayor atención y promoción.

La Primera División Femenina de España comenzó a disputarse en la temporada 1988-89 y desde entonces se ha celebrado sin interrupciones aunque ha sufrido varios cambios de formato y de denominación, hasta la fecha. Es considerada como una de las ligas más importantes a nivel europeo según la Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol (UEFA), máximo rector futbolístico a nivel continental, siendo la sexta competición con mejor coeficiente.

^[26] En la primera plantilla actual del F.C. Barcelona hay 10 canteranos, un número muy significativo para un total de 24 jugadores en plantilla, suponiendo los jugadores formados en la casa alrededor de un 40%. Destacamos nombres como *Gerard Piqué, Leo Messi, Andrés Iniesta, Sergi Roberto, Jordi Alba* y *Sergio Busquets*, residentes en La Masía durante muchos años.

Así, la Primera División Femenina de España, es conocida actualmente por motivos de patrocinio como La Liga Iberdrola. Esta es la máxima categoría del fútbol femenino dentro del sistema de Ligas de fútbol de España.

Fue durante el verano de hace dos temporadas cuando se anunciaba la noticia más esperada por todo el fútbol femenino durante años: Iberdrola se convertía en patrocinador oficial de la primera división de fútbol femenino, que firmaba para dos temporadas, con el objetivo promover la participación femenina en todos los ámbitos del deporte.

Y es que la gran lacra de este deporte femenino en España, que cuenta con más de 30.000 federadas en todas las categorías, era hasta el momento, la falta de recursos económicos. La mayoría de las jugadoras de Primera División cobraban el salario mínimo interprofesional. Algunos sueldos a jornada parcial podían rondar los 400 o 500 euros.

De esta forma, la entrada de Iberdrola como patrocinador oficial de la Liga femenina ha supuesto una inyección de capital de unos dos millones de euros, un aporte vital para un sector que apenas tenía ingresos. A esto se le suma el apoyo económico de la Federación Española de Fútbol y también el de La Liga (también de dos millones), que, aparte de poner dinero, ha creado un departamento que estudia cómo hacer más rentable esta competición y que pretende dotar de estructuras a unos clubes que en su mayoría siguen siendo de aficionadas. Así, cada club ingresa por el patrocinio de la empresa energética entorno a 70.000€, aunque esta cifra puede variar dependiendo de la clasificación final de cada equipo.

De este modo, el campeonato tiene ya por fin consideración de profesional. La Liga obliga a que todos los ingresos de las futbolistas tengan un respaldo contractual, además de cotizar a la Seguridad Social. Cuenta con 16 equipos y se disputa a lo largo de 30 jornadas con 240 partidos. Ahora bien, y otro gran cambio que ha influenciado en este ámbito, e impensable hace unos años atrás, es que al menos tres de los ocho encuentros de cada jornada se retransmiten en directo por televisión el sábado y el domingo. Dos de ellos en abierto y el tercero, a través de un canal de pago. Esta mayor visibilidad en los medios las está convirtiendo en referentes para las nuevas generaciones.

De esta forma y relacionado con la mayor promoción televisiva, las deportistas han empezado a conquistar espacios que antes les eran casi inaccesibles, como los grandes

estadios. Por ejemplo, en octubre, las chicas del Athletic disputaron en San Mamés su partido de Champions contra el Fortuna Hjørring danés frente a 10.000 aficionados. El Atlético de Madrid, líder de la competición, jugó la temporada pasada dos veces en el Calderón, mientras que el derbi valenciano albergó a más de 15.000 seguidores en las gradas la pasada campaña.

Finalmente, se ha conseguido también que la Asociación de Futbolistas Españoles (AFE) creara el año pasado un comité femenino para velar por sus derechos con el objetivo de que las jugadoras puedan dedicarse al 100% a su pasión. Y para eso solo hay un camino: conseguir un convenio colectivo propio y subir los salarios, ya que las remuneraciones son ínfimas comparadas con el sueldo de cualquier suplente de Primera División.

Es importante destacar, que al igual que pasa en el fútbol masculino, existe también una desigualdad presupuestaria. Así, este año el F.C. Barcelona es el equipo qué mayor presupuesto tiene, siendo este de 3.000.000 de euros que le han permitido hacerse con un gran número de reconocidas internacionales. Destacamos el fichaje de la holandesa Lieke Martens, nombrada mejor jugadora de la pasada Eurocopa. En cuanto a presupuesto le sigue el Atlético de Madrid con 1.500.000 de euros. Como dato decir que el Espanyol dispone esta temporada de 400.000 euros. La otra cara de la moneda la encontramos en equipos mucho más humildes, como el Zaragoza con 250.000 euros o el Rayo Vallecano con 150.000 euros.

5. TALENTO Y MENTORING

De una manera muy general e introductoria podemos definir el mentoring como un proceso de recursos humanos, de tutela y acompañamiento por parte de un mentor a trabajadores en proceso de desarrollo.

Así, para introducirnos en este nuevo concepto es importante señalar que el desarrollo de un mentoring formal, es decir, el que se despliega de forma estructurada en una organización, tiene su origen en Estados Unidos, hace tan solo cuarenta años. Aunque en países como el nuestro, su práctica ha comenzado muy recientemente.

Ya como curiosidad, destacar que el origen conceptual del mentoring se sitúa en el poema griego de La Odisea de Homero. Ulises pide a su amigo Mentor que, mientras él se va a la guerra, cuide de su hijo Telémaco y le prepare para sucederlo como Rey de Ítaca. En este proceso, Mentor se convierte en maestro, modelo, consejero. Inspirador y estimulador de retos de Telémaco.

De esta óptica tan particular podríamos definir el concepto de mentoring como una herramienta destinada a desarrollar el potencial de las personas, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia. Todo ello dentro de un proceso predominantemente intuitivo en el que se establece una relación personal y de confianza entre un mentor/a, que guía, estimula, desafía y alienta a otra según sus necesidades para que de lo mejor de sí a nivel personal y profesional.

Es importante destacar que en este proceso el mentor no ejecuta, sino que simplemente orienta y alienta para que el profesional se desarrolle a sí mismo mediante las progresivas actuaciones que vaya llevando a cabo. Además, una característica relevante es que la relación entre mentor y mentorizado es personalizada, este último va definiendo la evolución de sus necesidades en función de las circunstancias que se vayan presentando y las soluciones que vaya articulando.

Visto esto, vamos a distinguir a continuación entre los beneficios del mentoring para el tutelado, para el mentor y para la organización:

- Para el tutelado:

- *Reconocimiento*: se identifican aptitudes específicas que van más allá del “interés por algo” o la facilidad para una tarea, poniendo en valor su talento entre otros miembros de la organización.
- *Estimulación*: se logra hacer creer que se puede conseguir algo que con anterioridad parecía fuera del alcance del mentee.
- *Orientación*: recibe consejos, técnicas y experiencias útiles para crear su propio camino.
- *Desafío*: un buen mentor retará a su tutelado a explorar y superar sus propios límites, fomentando siempre la cultura del esfuerzo.

- Para el mentor:
 - *Perfeccionamiento de sus habilidades* en un proceso de formación continua
 - *Aumento de la autoestima* por el reconocimiento implícito de su buen hacer.
 - Mejora el *sentimiento de pertenencia* hacia la organización y la *satisfacción* por su contribución al desarrollo de otros.
 - “*No hay mejor manera de aprender que enseñar a otros*”

- Para la organización:
 - *Aumento de la motivación* tanto del mentor como del tutelado
 - *Incremento del rendimiento* en menor tiempo del habitual
 - *Mejora del clima laboral*. Generando un entorno más feliz y colaborativo
 - *Descenso de la rotación* dado que la retención del talento de fortalece

Por lo tanto el objetivo principal de esta herramienta es el apoyo e involucración en el desarrollo de deportistas comprometidos, siendo ésta la apuesta continua por la formación integral tanto deportiva y académica como personal, que asegure el desarrollo pleno de su talento. Además, este proceso favorece la transmisión de cultura y valores corporativos dentro de una organización. Así, el mentoring se concentra en los logros del individuo, que incluye su desarrollo personal, para ayudarle a convertirse en un líder efectivo para la empresa en la que presta sus servicios.

Se pueden distinguir cuatro tipos de mentoring:

- Mentoring *natural*, que se da de manera espontánea entre una persona experimentada, que transmite de manera generosa la cultura y el conocimiento de la organización.
- Mentoring *situacional*, que se da cuando un hecho concreto exige que fluya la actitud de mentor de un miembro de la organización respecto a otro.
- Mentoring de *supervisión*, lo que implica un condicionamiento de avance.
- Mentoring *formal*, el cual es parte de un programa evolutivo donde mentor y aprendiz cumplen con una secuencia de sesiones.

Ahora bien, como en todo proceso existen unas fases. Veremos ahora de forma muy detallada las diferentes fases que existen en el proceso de mentoring:

- *Comunicación y marketing interno:* en esta fase se ven implicados todos aquellos niveles directivos a quién va dirigido. Además, se refiere a cómo puede participarse en el programa, de manera que resulte atractivo su participación de los futuros mentores y mentorizados.
- *La hoja de ruta del proyecto:* se incluye en esta fase la guía del mentor, el número y la frecuencia de las sesiones, así como los protocolos de funcionamiento a lo largo del programa.
- *Identificación y asignación entre mentores y mentorizados:* La mayor responsabilidad del programa recae sobre el mentor por lo que será de vital importancia el perfil del mismo en base a los roles que debe desempeñar, es decir, las habilidades y competencias necesarias para el buen desarrollo del programa. Lo mismo debe hacerse para el mentorizado.
- *Formación y entrenamiento:* Es importante para que los mentores puedan desarrollar de manera adecuada los roles esperados. Así, también es importante para los mentorizados que a su vez tengan también una sesión de entrenamiento para que puedan entender el proceso y lo que pueden sacar de él, así como los comportamientos esperados.
- *Seguimiento del proceso:* es una fase fundamental cuando el proceso se instala por primera vez para asegurar el éxito del mismo. Es muy importante realizar acciones de seguimiento y evaluación a lo largo del proceso, que permita detectar problemas e implantar las medidas correctoras a tiempo.
- *Evaluación del programa:* habrá que definir previamente los indicadores de éxito para luego valorar los resultados, tanto por parte de los mentores como de los mentorizados, como de otros actores organizacionales, de los distintos elementos que han integrado y participado en el proyecto.

A continuación, otro elemento esencial para poder entender con exactitud las fases de los procesos del mentoring; hablamos de los programas de mentoring. Estos permiten a la organización transmitir conocimientos y aumentar el compromiso de sus miembros. Además permiten la interacción de trabajadores de diferentes áreas y experiencias diversas. Es a través de estos programas donde se contemplan acciones formativas

específicas. Así, podemos decir que un buen programa de mentoring resulta de gran ayuda para desarrollar el talento en la organización y permite además que los directivos que ejercen como mentores puedan desplegar y mejorar sus capacidades de desarrollo como líderes de sus equipos y de las personas que los integran. El éxito de estos programas involucra, por tanto, el logro de los objetivos de cada individuo y los de la organización.

El ámbito específico sobre el que vamos a centrarnos a lo largo del trabajo estará relacionado con los procesos de mentorizaje que se llevan a cabo dentro de los clubes deportivos como sistema para el desarrollo del talento y de manera más específica aquel que se lleva a cabo con el objeto de prepararles para su nueva vida laboral post-profesional.

A continuación nombramos algunos de los principales beneficios del mentoring deportivo:

- Acelera el proceso de desarrollo personal y profesional a través del apoyo de una persona de mayor experiencia. Así, genera oportunidades de desarrollo y ayuda al aprendiz a identificar nuevas metas y objetivos.
- Capitaliza el saber acumulado en las personas que existen en las organizaciones o la sociedad y que pueden aportar sus experiencia a favor de otros.
- Facilita los procesos de cambio y tránsito.
- Acorta la curva de aprendizaje del novel que se integra profesionalmente y es útil para estructurar la formación que tiene lugar en el puesto de trabajo.

Los que tienen una aplicabilidad más directa en el mundo organizativo son:

- *Mensurabilidad*: el mundo deportivo se rige por sistemas de puntuación que no dejan lugar a la interpretación sobre dónde se está. La tendencia en las organizaciones es aumentar dicha mensurabilidad mediante la gestión por objetivos, la evaluación y las metas intermedias en los proyectos.
- *Motivación*: ¿Cómo motivar a quién no juega? ¿Cómo tener un buen banquillo para los procesos de relevo generacional?
- *Identificación con el grupo*: poner el éxito colectivo por encima de las individualidades, saber gestionar la pérdida de un talento sin que el grupo se hunda.

- *Cultivar el talento joven:* en los equipos la incorporación de nuevos talentos se hace de manera gradual. Es importante proteger el talento y no quemarlo con una sobreexposición prematura.

Relacionado con este último concepto, hablamos también del empleo post-deporte profesional. Y es que diversificación y variedad del empleo en el deporte marcan los nuevos pasos de la actividad física y deportiva, en la actualidad. Y así aparecen nuevas ofertas desde la empresa pública y privada, en el campo de la gestión, recreación, salud, mundo del espectáculo y alto rendimiento. Por eso, el hecho de tener estudios que permitan una reinserción laboral o la posibilidad de retomarlos, permite una proyección a futuro, dentro del mismo ámbito deportivo o fuera de él.

Aunque hay infinidad de casos, muchos de los grandes deportistas se han labrado un futuro antes de convertirse en una estrella, durante o después de abandonar su carrera deportiva. Estudios universitarios, continuar relacionado con el deporte o dedicarse a otros asuntos son algunas de las salidas laborales existentes. Ahora bien, el 94 % de los deportistas españoles quiere seguir vinculado al deporte.^[27]

Así, destacamos por ejemplo el caso de Pirri, ex jugador del Real Madrid que continuó ligado al deporte gracias a terminar sus estudios de medicina convirtiéndose en el médico del equipo blanco. O, la ganadora de siete Grand Slams, Venus Williams, que se sacó el título de diseño de moda y actualmente tiene su propia línea de ropa, con diseños originales y cómodos de ropa casual y deportiva.

Hay otros deportistas que, por sus estudios, también podrían continuar vinculados al deporte que practican. Es el ejemplo de Oliver Torres, Coke o Juan Mata, quienes estudian o han finalizado la carrera de periodismo. Este último comparte titulación con Andrés Iniesta, ambos han estudiado INEF.

Sin embargo, no todos continuaron ligados al mundo del deporte. Los ex jugadores del Real Madrid, Hugo Sánchez y Pablo Alfaro, son odontólogo y ginecólogo, respectivamente.

El mundo empresarial es otra de las salidas más demandadas por los deportistas y ex deportistas. Algunos de ellos ya han empezado la carrera. Por ejemplo, Iker Casillas, tiene tres empresas a su nombre, dedicadas a la representación e intermediación de profesionales.

^[27] Según datos de la Fundación Adecco

Y es que, con una carrera de tan corta duración los deportistas tienen que buscar una nueva forma de vivir en el momento en que se retiren. Las opciones son múltiples: entrenador, coordinador, director deportivo, asesoramiento y representación de deportistas... Los que se desvinculan de este mundo también tienen un hueco en las empresas. Su contratación es una manera de generar valor dentro de la empresa, porque el deportista cuando acaba su carrera profesional, es un trabajador que tiene unas competencias profesionales por encima de la media, las cuales ha adquirido en esa carrera de alto nivel, y que son trasladables al mundo de la empresa, como pueden ser el esfuerzo, el trabajo en equipo, el poder de liderazgo.

Entre 2000 y 2007 el programa para deportistas Adecco ha atendido a 306 deportistas, de los cuales un 90% ha encontrado empleo. Además, el Consejo Superior de Deportes ha puesto en marcha el Programa de Atención al Deportista de Alto Nivel, que invertirá 600.000 euros en tutelar a 600 deportistas.

Para tomar conciencia de este concepto destacamos que, en la Premier League, tres de cada cinco futbolistas se declaran en bancarrota apenas cinco años después de su retiro [28]

6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La temática tan específica sobre la que se ha basado el TFG, así como el grado de inmersión personal y profesional de la autora en el ámbito sobre el que se está hablando, nos llevó desde el principio al análisis del caso del fútbol profesional femenino mediante una encuesta. Esta metodología nos permitía obtener información de calidad en cuanto a criterios de fiabilidad y validez, pero también de pertinencia y relevancia.

El objetivo general de la encuesta es crear una experiencia laboratorio de investigación previa (clubs de fútbol femenino profesional) que permita depurar y determinar las claves para la elaboración de un modelo testado para la implantación de sistemas de mentoría relacionada con la carrera profesional deportiva de futbolistas egresadas y para el análisis sobre la gestión del talento en cualquier organización deportiva profesional.

Mientras que los objetivos específicos son los siguientes:

[28] Fuente de la información: investigación realizada por la revista *XPro*, una organización de caridad para ex jugadores. A pesar de los grandes honorarios que perciben, pocos futbolistas siguen una política mesurada de ahorro.

- Analizar la percepción sobre la gestión del talento en organizaciones deportivas profesionales (clubs de fútbol femenino).
- Analizar la percepción sobre desarrollo profesional tanto en el deporte profesional como sobre todo en el período post-profesional.
- Analizar las dimensiones para la implantación efectiva de un plan de mentoría en una organización deportiva profesional (clubs de fútbol femenino) con el objetivo de optimizar la gestión del talento en todas sus dimensiones, así como para establecer las claves de actuación mentora de toma de conciencia y acción respecto a la carrera profesional post-deporte.

Para la elaboración de la encuesta, una vez definidas las dimensiones teóricas que forman parte del primer bloque de este trabajo, pretendemos comprobar la solidez y fiabilidad de dichas dimensiones en el caso específico del fútbol femenino desde el punto de vista de la gestión del talento y del mentoring. Para ello, y en base a las dimensiones antedichas se desarrolló un banco de indicadores para cada una de ellas a las cuales añadimos una tercera dimensión que es la correspondiente a los indicadores de control. De manera que los citados indicadores seleccionados fueron los siguientes:

Indicadores de control:

Edad.

Nivel de estudios finalizados.

Estudios en curso.

Nacionalidad (española, no española).

Años en el deporte profesional.

Indicadores de gestión de talento:

Analizar los valores que la deportista aporta al equipo y a la organización.

Conocimiento de la organización.

Remuneración.

Desempeño.

Capacidad de liderazgo y representación de los compañeros.

Cumplimiento de los objetivos.

Participación.

Compromiso.

Comunicación.

Crear entorno de igualdad.

Analizar la valoración sobre la formación en el puesto de trabajo.

Promover el desarrollo profesional.

Entorno de trabajo saludable.

Clima laboral positivo.

Reducir tensiones.

Insatisfacción laboral.

Indicadores para la elaboración de un plan de mentorizaje:

Analizar perspectivas sobre el plan de carrera y expectativas de proyecto profesional (incertidumbres, certezas, confianza, proactividad, visión crítica, expectativas y satisfacción personal).

Analizar la perspectiva de plan de carrera académica y percepción sobre la formación ocupacional para el empleo. Motivación y actitud hacia el aprendizaje y la formación (atrae, interesa, es capaz de despertar deseo, activa comportamiento).

Analizar grupos de actividad y ocupaciones preferentes de los deportistas egresados.

Analizar el ajuste de capacidades personales y profesionales (actitudes-aptitudes) del deportista egresado y su valor en el mundo profesional extra deportivo.

Analizar las perspectivas sobre sectores profesionales de ocupación preferente. La vinculación con el deporte post-profesional.

Analizar la percepción sobre su actual cualificación y competencias y el valor de éstas en el mercado profesional post-deporte.

Conocer la motivación, actitudes, percepciones y creencias respecto al desarrollo profesional post-deporte. El talento laboral y su gestión.

Observa la percepción sobre capacidades cognitivas y emocionales para el desempeño profesional en un ámbito extradepor-tivo.

Observar la percepción sobre el entorno social y afectivo del deportista y el desarrollo profesional.

Analizar la percepción sobre el desgaste emocional y consecuencias de la vida deportiva profesional en el futuro.

Analizar la percepción sobre renta, patrimonio personal y expectativas de remuneración.

Observar la percepción sobre el entorno social y económico y la inserción del deportista profesional egresado.

En base a estos indicadores se redactó una batería de 45 ítems que se sometieron a un proceso de pretest mediante la técnica de validación por el sistema de jueces . Se pasó la batería de ítems a un total de 15 expertos entre los que se encontraban los siguientes perfiles:

- Futbolistas profesionales.
- Responsables de recursos humanos.
- Gestores de organizaciones deportivas.
- Psicólogos del deporte.
- Especialistas en coaching y mentoring.
- Entrenadores y representantes de futbolistas

De esta forma, los criterios de validación han sido los siguientes:

- Univocidad: Entendida como única interpretación por parte de las diferentes personas que responden al cuestionario. La valoración es SI/NO.
- Pertinencia: Entendida como la adecuación del ítem al objeto de evaluación. La valoración es SI/NO.
- Importancia: Entendida como el peso específico que tiene el ítem en relación con el objeto de evaluación. La valoración se ha realizado utilizando una escala de 1 a 5, siendo 1 la importancia mínima y 5 la importancia alta.

Además a los validadores se les pidió que si se consideraba que un ítem no es unívoco, que propusiera las modificaciones que considerase convenientes para su mejora y su univocidad. Además también se advertía que si se considera que un ítem no es pertinente se puede obviar la valoración de la importancia.

Una vez finalizado el proceso se re-elaboró el cuestionario con un total de 31 ítems. De estos había 21 de opción multirrespuesta, 7 ítems de valoración 0 a 10, y 3 preguntas abiertas (Anexo I). El cuestionario se construyó en la aplicación Survey Monkey para poder ser enviado y cumplimentado a través de smartphone.

El universo lo conforman un total de 364 jugadoras pertenecientes a los 16 equipos de fútbol profesional de la Liga Femenina de Fútbol Profesional Iberdrola (1^a División Española) de la temporada 2017/2018, teniendo en cuenta que en cada equipo se han considerado un total de 21-24 fichas de jugadoras profesionales. El tamaño de la muestra han sido 124 cuestionarios de manera que el nivel de confianza es del 95% con un margen de error del 7,1%.

La distribución de la encuesta se hizo a través de las capitanas de cada uno de los equipos y se ha conseguido representatividad en las respuestas de todos los clubes que forman parte del universo de estudio.

7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, lo que vamos a hacer es explicar los resultados más relevantes a partir de los 124 cuestionarios respondidos y que aporten buen ejemplo y significación de las dos cosas en que se ha centrado el trabajo: Talento y Mentoring.

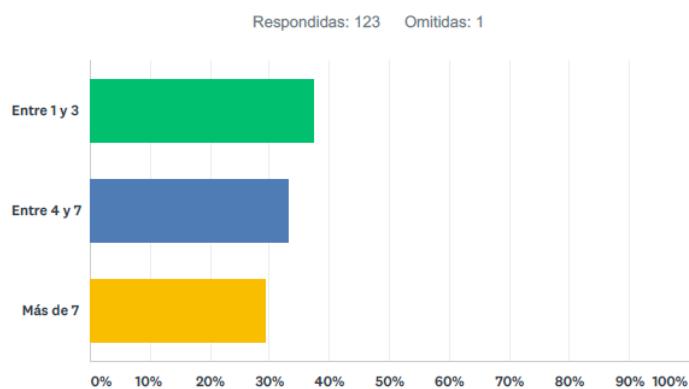
Empezamos en primer lugar por situarnos, destacando la nacionalidad de las jugadoras de primera división femenina que formaron parte de la muestra objetiva. Así, el 92,68% está formado por jugadoras de nacionalidad española, mientras que el 7,32% restante lo forman distintas nacionalidades extranjeras.

El siguiente dato a analizar y también muy significativo es la experiencia como jugadora de primera división (no necesariamente en la Liga Iberdrola) de cada

encuestada. El mayor porcentaje es sorprendentemente el de aquel grupo que lleva únicamente entre 1 y 3 años, deduciéndose pues que se tratará de jóvenes talentos que se inician en este nuevo mundo profesional; con un 37,40%. Así, el grupo con menos aporte en este apartado es el de aquellos talentos con cierta experiencia en la élite con más de 7 años. El grupo restante correspondiente al 33,33% es el de aquellas jugadoras que llevan entre 4 y 7 años en la máxima división posible del fútbol femenino español.

El **Gráfico 1** es de vital repercusión para entender y plasmar la gran y creciente labor del fútbol femenino que año tras año consigue introducir un gran número de jóvenes talentos provenientes de categorías inferiores y del fútbol base de los equipos, contribuyendo en muchos casos a una mayor calidad en plantillas. A diferencia del fútbol masculino, en este caso es muy habitual ver en distintos partidos a un gran número de jugadoras de 17-19 años perfectamente preparadas para competir y siendo piezas claves en sus respectivos equipos. En cambio, no digo que en el fútbol masculino estos no estén preparados, pero sí que se encuentran en muchos casos con la falta de continuidad y oportunidades.

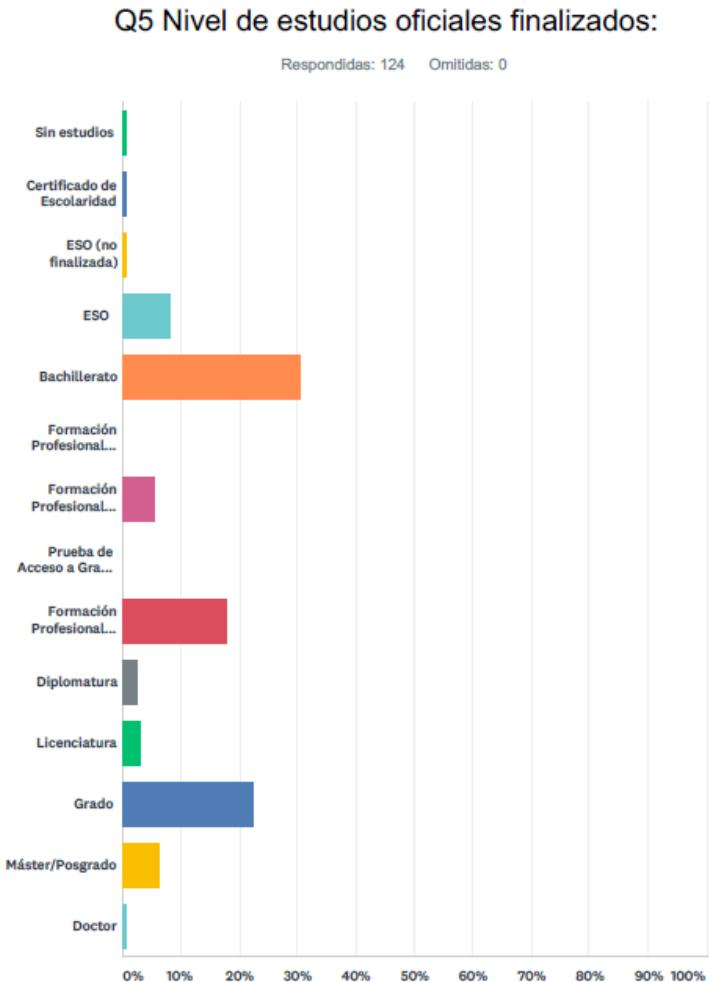
Q4 ¿Cuántas temporadas llevas jugando en 1^a División de fútbol femenino? (no únicamente en Liga Iberdrola)



➤ *Gráfico 1: Correspondiente a la pregunta 4 del cuestionario.*

Para introducirnos de una manera progresiva al fútbol femenino empezaremos por intentar demostrar la mentalidad desde un punto de vista de las propias jugadoras. Y es que la primera realidad con la que nos encontramos es la concienciación general de la importancia de los estudios, mostrada en el **Gráfico 2**. Hemos observado que el porcentaje de aquellas jugadoras sin estudios es únicamente del 0,81%, mientras que el correspondiente al título del bachillerato es del 30,65%, implicando en este último grupo tener también el certificado de la ESO. Ya como otro dato de interés decir que un 22,58% de las deportistas tienen un grado y un 6,45% un máster.

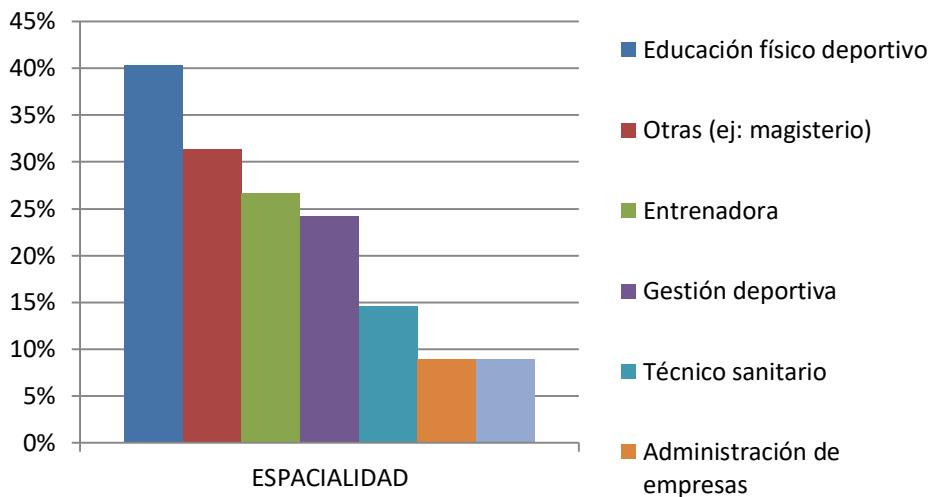
➤ *Gráfico 2: Correspondiente a la pregunta 5 del cuestionario*



Estos datos nos anticiparían una deducción que observaremos más adelante también, del futuro de cada una de las jugadoras profesionales dependiente en muchos casos del nivel de estudios y del grado de preparación, teniendo poca importancia y relación el talento deportivo individual, así como los distintos éxitos conseguidos a lo largo de la carrera deportiva. Para dar mayor importancia y verificabilidad a este análisis hemos visto que un 72% de las encuestadas se encuentra estudiando algo en estos momentos.

Relacionado con lo qué acabamos de ver del nivel de estudios finalizados nos centramos en el tipo de especialidades a las que les gustaría dedicarse a cada una de las diferentes

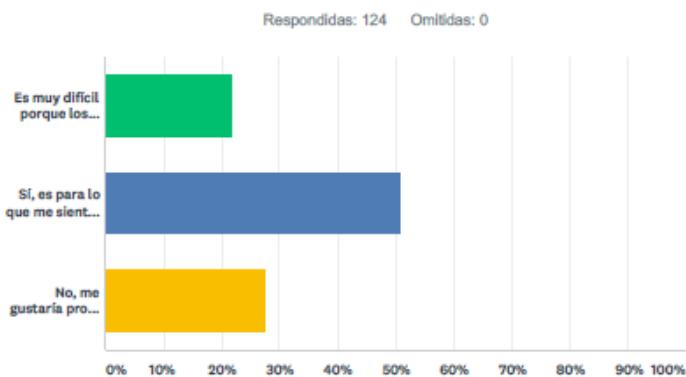
jugadoras que participaron en el cuestionario, al terminar sus respectivas carreras deportivas. En el *Gráfico 3* se muestran las especialidades que más se han repetido:



➤ *Gráfico 3: Distribución en función de las futuras especialidades*

Y es que observamos que, de entre las cuatro primeras opciones, tres de ellas están relacionadas con el tema deportivo, con lo que podríamos afirmar con esto que hay un relativo interés por parte de las deportistas de seguir vinculadas en su futuro, de una forma u otra, al mundo del deporte. Esto, lo podemos relacionar con otra pregunta que se proponía en el cuestionario que preguntaba sobre el posible interés futuro de trabajar en una empresa o bien en un club cuyo negocio se desarrollase en el mundo del fútbol o del deporte. Las respuestas obtenidas son las que se muestran en el *Gráfico 4*:

Q14 ¿Te gustaría trabajar en una empresa o club cuyo negocio se desarrolle en el mundo del fútbol o del deporte?



➤ *Gráfico 4: Correspondiente a la pregunta 14 del cuestionario*

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Es muy difícil porque los puestos de trabajo que se crean son escasos.	21,77% 27
Sí, es para lo que me siento más preparada.	50,81% 63
No, me gustaría probar en otros ámbitos.	27,42% 34
TOTAL	124

➤ *Tabla 1: Correspondiente a la pregunta 14 del cuestionario.*

Así, obtenemos este 50,81% tan significativo y que demuestra una vez más este importante interés por parte de este colectivo, tal y como vemos en la **Tabla 1**.

A continuación vamos a tratar otro aspecto muy importante y, siguiendo en el mismo camino del futuro al que aspiran actualmente las jugadoras de fútbol. Y es que a diferencia del fútbol masculino, en el caso de las mujeres, estas se ven prácticamente en la “obligación” de ponerse a trabajar inmediatamente al finalizar sus carreras deportivas, principalmente por seguir teniendo ingresos, ya que los obtenidos hasta dicho momento no son lo suficientemente importantes como para permitir “vivir del cuento”, como se suele decir. Este hecho se confirma en las respuestas obtenidas del cuestionario, en el que un 44,72% de las jugadoras tienen claro que se pondrán a trabajar nada más terminar de jugar profesionalmente, un 23,58% que ya tiene un trabajo asegurado, se dedicaran a ello, y otro 23,58% tiene intención de montar su propia empresa. Son tres opciones diferentes a las qué dedicarse, pero al fin de todo viene siendo lo mismo: trabajar. Y para profundizar aún más, trabajar para vivir.

Como demostración de esta realidad y mentalidad, decir que solo un 2,44% optaría por no hacer nada.

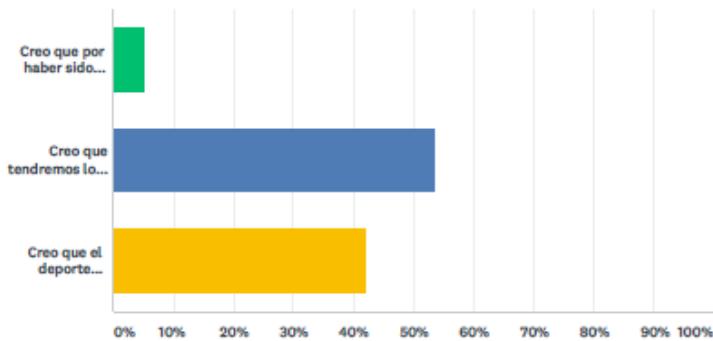
Además, relacionado directamente con esta realidad, vamos a ver la percepción de las propias jugadoras, del actual mercado laboral, reflejada en el **Gráfico 5**. Y nos encontramos en este caso con una opinión algo distintiva: Por un lado está el grupo de jugadoras, representadas por un 53,28%, que opina que el haber sido deportistas de élite, y reconocidas en muchos casos, no asegura de ninguna de las maneras un futuro laboral. Así, creen que tendrán los mismos problemas laborales que cualquier otra chica de su edad.

Y por otro lado encontramos un grupo de jugadoras, representadas por el 41,80%, que con cierta incertidumbre presienten un futuro esperanzador proveniente de haber sido

jugadoras profesionales y pensando que este factor les podría abrir alguna puerta profesional.

Q13 ¿Cómo percibes el mercado laboral para las futbolistas cuando acaben su carrera profesional?

Respondidas: 122 Omitidas: 2



➤ *Gráfico 5: Correspondiente a la pregunta 13 del cuestionario.*

Esta contradicción podría explicarse por los recientes y progresivos cambios logrados en el ámbito del fútbol femenino, cada vez adquiriendo mayor peso e importancia en los clubes, así como entre la sociedad; con un mayor reconocimiento y repercusión de las jugadoras. Así, aquellas jugadoras más positivas verían con buenos ojos todos estos cambios obtenidos, proporcionándoles una mejor opinión de su futuro laboral. Así, este último grupo correspondería al 54,03% de la **Tabla 2**. Mientras que el grupo del 28,23% haría referencia a aquellas jugadoras más precavidas y que presenten ciertas preocupaciones por la falta de oportunidades en general del mercado laboral.

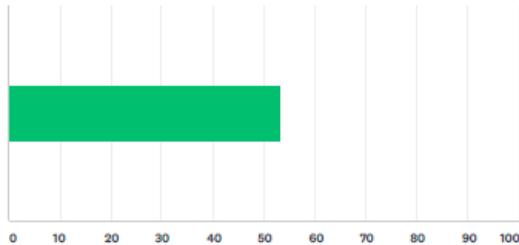
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Creo que haré cosas interesantes y que me gusten.	54,03%	67
Estoy un poco preocupada por el futuro porque pienso en problemas como la falta de oportunidades, el desempleo.	28,23%	35
Ahora mismo el futuro no me preocupa, estoy centrada en mi carrera deportiva.	17,74%	22
TOTAL	124	

➤ *Tabla 2: Correspondiente a la pregunta 17 del cuestionario.*

Así, a modo de resumen de lo visto hasta ahora, mostramos en el **Gráfico 6** y de forma general el grado de preocupación que genera entre las jugadoras su futuro profesional fuera del fútbol, con una cantidad promedio de 53%.

Q26 ¿Qué grado de preocupación te genera en estos momentos tu futuro profesional fuera del fútbol? (Desliza el cursor sobre la barra, siendo 0 la valoración más baja y 10 la más alta)

Respondidas: 124 Omitidas: 0



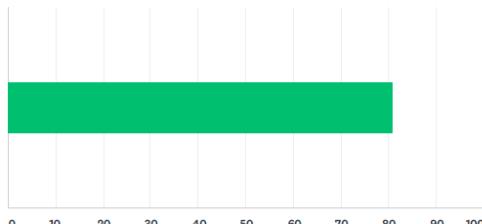
➤ *Gráfico 6: Correspondiente a la pregunta 26 del cuestionario.*

Ahora bien, hemos ido viendo que las jugadoras tienen las cosas bastante claras para cuando finalice su trayectoria deportiva; así, la gran mayoría reconocía la idea de tener que trabajar, o bien buscar trabajo, para poder seguir teniendo una fuente de ingresos. Pero la curiosidad de todo esto, es que a pesar de tenerlo tan claro, manifiestan de una manera muy significativa la importancia de poder recibir algún tipo de asesoramiento durante su vida deportiva profesional.

Detrás de esta reflexión, aparece el concepto visto durante la teoría del mentoring. Este no era otro que una herramienta destinada a desarrollar el potencial de las personas, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia. De esta forma, las futbolistas conscientes de su realidad post profesional, reconocen la necesidad de poder recibir ciertas pautas y consejos para poder encaminarse y no equivocarse en posibles decisiones futuras, para asegurarse así un buen futuro laboral.

Q28 ¿Te parece importante poder recibir un asesoramiento durante tu vida deportiva profesional que te ayude a encauzar el resto de tu carrera laboral cuando dejes la práctica del fútbol? (Desliza el cursor sobre la barra, siendo 0 la valoración más baja y 10 la más alta)

Respondidas: 124 Omitidas: 0



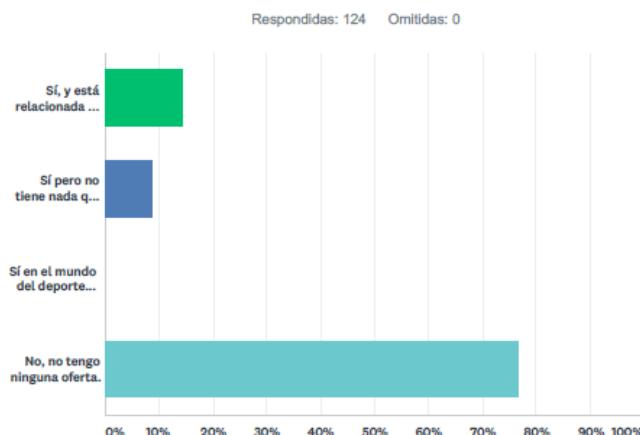
➤ *Gráfico 7: Correspondiente a la pregunta 28 del cuestionario.*

Vemos pues, en el *Gráfico 7* que este grupo afectado representan, ni más ni menos que un 81% de la muestra, para este aspecto.

Este dato es verdaderamente significativo y a modo de reflexión creo personalmente que se debería de incidir especialmente en este aspecto. Y es que bien sabemos que en el mundo del fútbol femenino las jugadoras se han visto siempre en la obligación de compaginar estudios y deporte. De esta forma, y sabiendo la actual realidad, sería muy interesante que a parte de sus respectivos clubes, alguna institución o empresa se dedicará única y exclusivamente al asesoramiento de las jugadoras de fútbol de primera división. Que les proporcionara ciertas pautas, les informara de ciertas salidas profesionales en momentos determinados, o bien que les pudiera resolver cualquier duda que tuvieran al respecto. Yendo más allá y relacionado con el tema del mentoring deportivo, que se le asignara a cada jugadora en activo un mentor, para tener un contacto y un seguimiento mucho más personal. Estoy convencida que en muchos casos se percibiría esto como nuevas oportunidades y se valoraría muy positivamente.

Para dar más significado a lo que acabamos de ver, vemos el siguiente *Gráfico 8*:

Q21 ¿Tienes alguna oferta de trabajo en firme para cuando acabes tu carrera en el fútbol profesional?



➤ *Gráfico 8: Correspondiente a la pregunta 21 del cuestionario.*

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Sí, y está relacionada con el mundo del fútbol.	14,52% 18
Sí pero no tiene nada que ver con el mundo del fútbol.	8,87% 11
Sí en el mundo del deporte pero fuera del fútbol.	0,00% 0
No, no tengo ninguna oferta.	76,61% 95
TOTAL	124

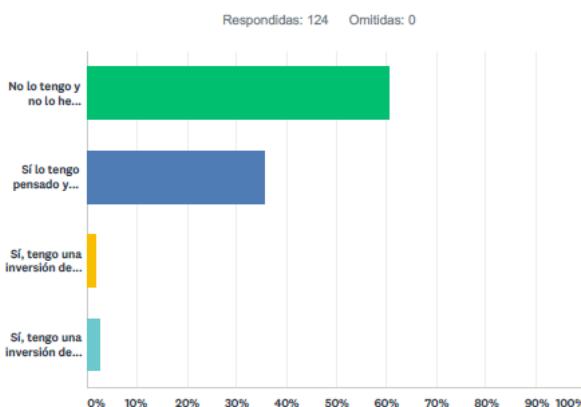
Tabla 3. Correspondiente a la pregunta 21 del cuestionario.

Y es que vemos una vez más, que la gran mayoría no tiene aún ninguna oferta firme de trabajo una vez finalice su carrera profesional, demostrando así, otra vez, la necesidad de guiarles y aconsejarles a la hora de decidir sobre a qué dedicarse, para evitar en algunos casos decisiones equivocadas. Este grupo mayoritario representa pues el 76,61% de la muestra, de la **Tabla 3**.

Vemos que un afortunado 23,39% ya disponen actualmente de una oferta de trabajo para dedicarse cuando den por finalizada su vida futbolística. Ahora bien, este grupo puede necesitar también del mentoring deportivo, para proporcionarles nuevas herramientas y experiencias para adaptarse cuanto antes y de la mejor forma a sus nuevos estilos de vida.

Veremos a continuación, en el **Gráfico 9** y la **Tabla 4** otra posible aplicación del concepto del mentoring aplicado al futuro post profesional del fútbol femenino. Y es que hemos visto que un 60,48% de jugadoras no tienen actualmente previsto realizar ninguna inversión económica. Sin embargo, hay un 35,48% que tiene pensado invertir en algún negocio en un futuro, mientras que el 4,03% restante ya dispone a día de hoy de una inversión, ya sea en negocios compartidos o en empresa propia.

Q12 ¿Tienes prevista alguna inversión económica en algún negocio o empresa fuera del mundo del fútbol?



➤ **Gráfico 9:**
Correspondiente a la
pregunta 12 del
cuestionario.

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
No lo tengo y no lo he valorado	60,48% 75
Si lo tengo pensado y posiblemente en algún momento lo haga	35,48% 44
Si, tengo una inversión de dinero en negocios compartidos	1,61% 2
Si, tengo una inversión de dinero en mi propia empresa	2,42% 3
TOTAL	124

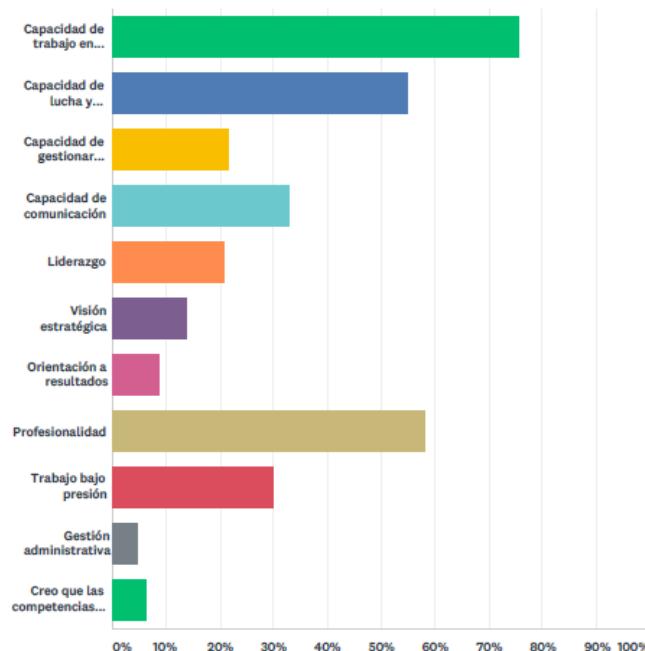
➤ *Tabla 4. Correspondiente a la pregunta 12 del cuestionario.*

Así, para estos dos últimos grupos, sería también de posible aplicación un asesoramiento y ciertas pautas iniciales para aquellas jugadoras que quisieran empezar en este nuevo mundo, como para hacer un buen seguimiento y nuevas actualizaciones en caso que fueran necesarias, de aquellas que ya tienen sus propias inversiones.

A continuación lo que vamos a ver son los ítems relacionados con la gestión del talento que tiene su aplicación en las respuestas proporcionadas en el cuestionario. Y es que como deportistas profesionales hay ciertas competencias que se pueden aportar en las empresas en las que se trabaje. Veremos en el **Gráfico 10** que hay bastante diversidad de opiniones relacionadas con aquellas capacidades que cada jugadora reconoce más apropiadas y personales, con las que podría ayudar y aportar su talento a cualquier grupo empresarial:

Q9 ¿Qué competencias crees que puedes aportar en una empresa como deportista profesional? (Indica dos opciones)

Respondidas: 124 Omitidas: 0



➤ *Gráfico 10: Correspondiente a la pregunta 9 del cuestionario*

De esta forma y como observamos en la **Tabla 5** un porcentaje del 75,81% coincide en la capacidad de aportación de trabajo en equipo, principalmente explicado por la experiencia obtenida de la práctica de un deporte especialmente de equipo.

La siguiente respuesta más repetida es la de aportar un grado de profesionalidad (58,06%), una buena capacidad de lucha y sacrificio (54,84%) seguida de la capacidad de comunicación (33,06%), y trabajo bajo presión (29,84%).

Todas estas aptitudes que conforman el talento son aspectos muy presentes en el día a día para la práctica del fútbol femenino. En primer lugar, y como veremos más adelante en el apartado de las opiniones personales de las jugadoras, veremos que muchas coinciden en la falta de reconocimiento profesional por parte de clubes y sociedad. Y curiosamente, esta aptitud aparece en esta tabla con un segundo porcentaje de posible aportación futura en una empresa. La conclusión más inmediata que podemos obtener en este caso es el hecho de aunque las propias jugadoras no se sienten reconocidas profesionalmente consideran una muy buena virtud que pueden aportar. Así, aunque no sean tratadas profesionalmente su entrega, trabajo y constancia les hace reconocerse a sí mismas como profesionales.

Destacan por el lado contrario, el de menos aportación, la gestión administrativa (4,64%), la poca aportación aun siendo deportista en el mundo laboral (6,45%), así como la orientación a resultados (8,87%). Esto se puede interpretar a que se trata de conceptos algo más técnicos y de aplicación empresarial, impropias en el mundo del deporte.

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Capacidad de trabajo en equipo	75,81%	94
Capacidad de lucha y sacrificio	54,84%	68
Capacidad de gestionar conflictos y negociación	21,77%	27
Capacidad de comunicación	33,06%	41
Liderazgo	20,97%	26
Visión estratégica	13,71%	17
Orientación a resultados	8,87%	11
Profesionalidad	58,06%	72
Trabajo bajo presión	29,84%	37
Gestión administrativa	4,84%	6
Creo que las competencias que aporto como deportista son poco valoradas en el mundo de la empresa	6,45%	8
Total de encuestados: 124		

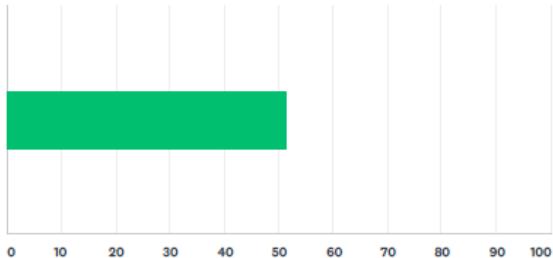
➤ **Tabla 5:** Correspondiente a la pregunta 9 del cuestionario

Siguiendo con el tema de la gestión del talento como tal en el fútbol femenino vamos a basarnos en dos de las preguntas que se plantearon en el cuestionario, ambas con resultados significativos que reflejan una vez más la realidad profesional y post profesional de las jugadoras.

En primer lugar se preguntaba las expectativas de crecer y desarrollar el propio talento profesionalmente en el actual club. Tal y como vemos en el **Gráfico 11**, se obtuvo una cantidad promedio de 52. Es decir, que esta mayoría considera que tendrá oportunidades de aprovechar y explotar su propio talento, consiguiendo los objetivos propuestos tanto a nivel de equipo como a nivel individual, llegando a conseguir en algunos casos algún título. Este dato es bastante importante ya que no hay un cien por cien de respuestas que apoyen la oportunidad de crecer profesionalmente, significando por el contrario que hay jugadoras en clubes que no les permite explotar ni destacar el talento como ellas querrían. Este hecho se podría traducir en que se está llevando a cabo una mala gestión del talento por parte de algunos equipos.

Q22 ¿En mi actual club tengo oportunidad de crecer profesionalmente?
(Desliza el cursor sobre la barra, siendo 0 la valoración más baja y 10 la más alta)

Respondidas: 122 Omitidas: 2

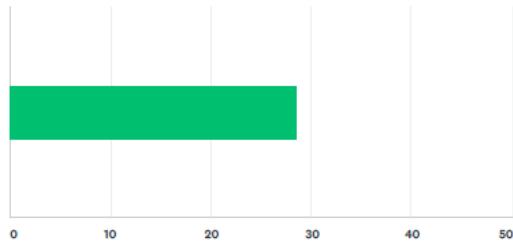


➤ **Gráfico 11:** Correspondiente a la pregunta 22 del cuestionario

En segundo lugar, los resultados obtenidos en este caso son aún más importantes y podríamos decir que cierto preocupantes. Y es que tal y como se muestra en el **Gráfico 12**, las jugadoras manifiestan la poca preocupación de sus respectivos equipos por su futuro laboral, una vez finalizadas sus etapas como futbolistas. Esto se podría entender como que los equipos se preocupan únicamente por el presente y el rendimiento inmediato de sus integrantes, sin prestar la más mínima atención a poder facilitarles un buen futuro. Se entiende que los clubes no pueden proporcionar trabajo a todas las jugadoras que se retiren, pero es que el promedio obtenido de 29 es realmente bajo.

Q23 ¿En mi club se han preocupado por mi carrera profesional cuando acabe mi etapa de futbolista? (Desliza el cursor sobre la barra, siendo 0 la valoración más baja y 10 la más alta)

Respondidas: 117 Omitidas: 7



➤ *Gráfico 12: Correspondiente a la pregunta 23 del cuestionario*

Y ya para terminar, vamos a ver algunas de las respuestas más significativas y repetidas por todas las jugadoras que participaron en la encuesta, con respecto a sus propias percepciones de las dificultades que encuentran a diario, por ser mujeres deportistas profesionales y que afectan al desarrollo de sus carreras deportivas:

- No poder vivir del fútbol por tener unos sueldos relativamente bajos, y tratarse de sueldos no profesionales
- Poco apoyo y repercusión en la sociedad
- Los equipos femeninos siempre tienen menos recursos y apoyo por parte de su respectivos clubes que los equipos masculinos
- Equidad de género
- La realidad casi absoluta de tener que compaginar estudios con el fútbol, suponiendo esto una escasez de tiempo.
- La tremenda desigualdad salarial entre los hombres y las mujeres
- Con la insuficiencia salarial se necesita un trabajo para mantenerse. Y si encuentras un trabajo que permita compaginarlo con el deporte, prácticamente no queda tiempo para estudiar.
- Pocas facilidades por parte de las universidades para poder llevar a cabo la carrera deportiva y la universitaria
- Muy pocas ayudas económicas universitarias
- Falta de flexibilidad de horarios y fechas de exámenes en las facultades
- Dificultad para ahorrar y poder invertir, debido a los bajos sueldos, que supondrá la obligación de trabajar para otros en vez de poder abrir una empresa propia.

- Malos horarios de entrenamiento. En muchos casos se da prioridad al fútbol base masculino, en cuanto a los horarios
- Machismo y desigualdad de oportunidades
- No tener la certeza de la duración de los contratos. Por lo tanto, se trata de trabajos inestables
- Una incorporación tardía al mundo laboral e ir en desventaja en años de experiencia
- No poder quedarse embarazada, porque equivaldría a perder el trabajo
- Tener que rendir al 100% en todo, lo que crea un desgaste tanto físico como mental
- Tener un problema ya por el simple hecho de ser mujer
- Tener que compaginar el trabajo con los entrenamientos y los viajes
- No se puede dedicar exclusivamente al fútbol femenino
- Pocas expectativas de futuro deportivamente hablando
- Incompatibilidad horaria con el trabajo
- Falta de reconocimiento del trabajo y entrega
- No tener los mismos derechos que los hombres
- Insuficiente apoyo de los medios
- Recursos inapropiadas para viajar, con viajes interminables en autobús
- Necesidad de asegurar un futuro por insuficiencia salarial
- Escasa inversión de los clubes en comparación al sector masculino
- Poquísimas oportunidades que se ofrecen a aquellas mujeres que quieren ser entrenadoras o trabajar en un club de fútbol
- Prejuicios e impedimentos externos al club
- Barreras sociales
- Como muchas mujeres jóvenes, mucho paro y desempleo
- Reconocimiento profesional. Visibilidad

Todas estas anotaciones conforman la realidad actual del fútbol femenino percibido de una forma muy personal por las jugadoras.

8. CONCLUSIONES GENERALES

En primer lugar vamos a referirnos a aquellas conclusiones que se han extraído de la primera parte más teórica del trabajo.

De esta forma, hemos visto que muchos de los conceptos que forman parte de la gestión del talento en prácticas de recursos humanos, tienen la misma aplicación, aunque con ciertos matices a la gestión del talento humano en organizaciones deportivas. Estamos hablando pues de conceptos como salario emocional, employer branding o bien fuga de talentos. Todos ellos se relacionan en un primer momento por tratarse de conceptos aplicables en una empresa o negocio cualquiera. Pero como hemos visto durante el trabajo juegan también un papel fundamental en cualquier club o empresa deportiva. Por ejemplo en el caso del salario emocional en cualquier empresa se atribuiría a todas aquellas facilidades que se ofrecen al trabajador como horarios flexibles y adaptados, descuentos en gimnasios... Mientras que en una entidad deportiva haría referencia a las primas, el ofrecer trabajo a los familiares de los jugadores, entre otros.

Así, a modo de conclusión general podemos decir que aunque el proceso o las facilidades ofrecidas sean distintas para cada caso, el objetivo que persiguen en ambos casos es el mismo: ofrecer otras ventajas de carácter no económico con tal de mantener el talento dentro de la propia organización.

Relacionado con esto, podemos deducir otra conclusión con respecto al reclutamiento. Y es que en este caso la misión es también la misma: encontrar y atraer al mejor talento capacitado para poder incorporarlo en la propia empresa o club deportivo. Aunque en este caso y lógicamente siguiendo distintos procesos de selección.

Con todo esto, nos encontramos con la conclusión más inmediata y real de la primera parte del trabajo Y es que independientemente del carácter de la organización, siempre se coincide en la misma idea de negocio: Invertir en el talento humano de la empresa u organización deportiva se traduce en una inversión de capital que contribuye a la persecución de objetivos y la obtención de beneficios.

Vamos ahora a analizar todas aquellas conclusiones que se han podido extraer a partir del cuestionario realizado. En los resultados se presentan una serie de problemas y carencias bastante concretas y localizadas que afectan a las futbolistas. Así, las conclusiones analizan aspectos tales como la conciencia de futuro y la planificación a largo plazo, la formación académica, las desigualdades salariales, y la futura inserción en el mercado laboral.

En primer lugar, hablamos sobre las perspectivas de futuro de las jugadoras implicadas. Y es que se ha obtenido una concienciación totalmente generalizada de la necesidad de trabajar una vez finalizadas sus respectivas carreras deportivas.

Aparece aquí la primera conclusión relacionada con la actual realidad del fútbol femenino. Esta es debida a las escasas retribuciones económicas percibidas durante la vida futbolística que no permiten disfrutar de un período de descanso o reflexión una vez retiradas. A diferencia pues de los hombres que no se encuentran frente a esta necesidad, prácticamente inmediata, de tener que trabajar para seguir recibiendo ingresos.

Otro aspecto a tener en cuenta es que la gran mayoría de las futbolistas contempla la posibilidad de seguir ligada al fútbol en sus respectivos trabajos. Para eso, se están formando académicamente obteniendo los respectivos títulos necesarios. Ahora bien, estas mismas afirman no sentirse apoyadas ni con oportunidades por parte de sus respectivos clubs para poder lograr sus intenciones. Por eso, la conclusión que podemos obtener es que los clubs deportivos se desentienden en cierta forma del futuro laboral post profesional de sus jugadoras. Se entiende pues como desentender no ofrecer a la jugadora la oportunidad de trabajar ofreciéndole así la posibilidad de seguir vinculada al fútbol, obligándola a tener que buscarse su futuro laboral lejos de la entidad a la que ha pertenecido hasta su retirada como jugadora profesional.

Otra conclusión muy generalizada que se ha obtenido es la relacionada con el proceso de mentoring. Y es que aunque la gran mayoría tiene una idea clara de su futura dedicación laboral, verían con buenos ojos recibir cierto asesoramiento durante su carrera en activo para aconsejarles sobre distintos aspectos relacionados con la inserción en el mercado laboral.

Finalmente obtenemos la conclusión más representativa de la actual situación del fútbol femenino. Y es que a pesar de los constantes y mejores cambios siguen existiendo una enorme desigualdad entre el fútbol masculino y femenino, estando este último a años luz del primero. Hablamos de los aspectos relacionados con: desigualdad salarial, insuficiente apoyo de las entidades, falta de patrocinadores potenciales, necesidad inmediata de la aceptación de la sociedad, o el hecho de ser tratadas como profesionales.

9. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

- ALANDES, J. Formación profesional y gestión del talento. 20 de Junio de 2002. <https://www.gestiopolis.com/formacion-profesional-gestion-talento/> [8-11-2017].
- ALMEDA, C. Qué es el employer branding: definición y ejemplos. 31 de Enero de 2017. <http://blog.talentclue.com/employer-branding> [30-10-2017].
- ANÓNIMO (2014). “4 dinámicas sobre liderazgo que fomentan su desarrollo”. *Red Shoe Movement. (REVISTA)*
- ANTENA 3 NOTICIAS. Graban a Parejo en estado de embriaguez y fumando en una discoteca. 12 de Noviembre de 2017. http://www.antena3.com/noticias/deportes/futbol/graban-a-parejo-ebrio-y-fumando-en-una-discoteca-de-valencia_201612205858f3490cf27b766ced4e03.html [9-12-2017].
- ARENAS, A. Empresas que apuestan por la formación de sus empleados. 30 de Junio de 2006. http://www.mastermas.com/reportajes/P1.asp?cd_reportaje=612 [9-11-2017].
- ÁVILA SÁNCHEZ, C. Gestión de RRHH '07. 9 de Junio de 2008. <https://es.slideshare.net/Cristina28/incorporacion-empresa>. [30-10-2017].
- BARCELÓ, J.C. 10 procesos clave en la gestión de talento. <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/> [22-10-2017]
- BERBIS. Chelsea vs Arsenal: dos estrategias de reclutamiento de talento. 30 de Enero de 2009. <https://www.rankia.com/blog/berbis-swap/379937-chelsea-vs-arsenal-dos-estrategias-reclutamiento-talento> [2-12-2017].
- BESA, R. BENITO, A. La 'fractura' que está propiciando la fuga de talentos en el Barcelona. 28 de Junio de 2017. http://cadenaser.com/ser/2017/06/28/deportes/1498660193_965096.html [18-12-2017].

- BLANCH, J. El CAR de Sant Cugat, cuna de campeones olímpicos. 2 de Julio de 2017. Periódico La Vanguardia.
<http://www.lavanguardia.com/local/sabadell/20170702/423747917813/car-sant-cugat-subsede-juegos-olimpicos-barcelona.html> Actualizado el 3 de Julio de 2017. [22-11-2017].
- BOLÍVAR, J.M, Efectividad centrada en las personas.
<http://www.optimainfinito.com/2011/04/las-4-claves-del-talento.html>, actualizado en abril de 2011. [19-10-2017]
- CARRASCOSA, J. Gestión del talento en el fútbol. 10 de Marzo de 2017.
<http://mundofutbolbase.es/not/2415/gestion-del-talento-en-el-futbol> Actualizado el 24 de Enero de 2018. [27-11-2017].
- CLAVERÍA, A. La importancia de reconocer a los empleados. 20 de Agosto de 2009. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados> [9-11-2017].
- COVES, J. Las 10 perlas de la cantera del Ajax. 12 de MAYO DE 2017.
<https://www.sport.es/es/noticias/europa-league/las-perlas-del-ajax-6015523> [28-11-2017].
- DELGADO, E. Deportistas retirados: en busca del futuro más allá de una carrera deportiva de éxito. 17 de Marzo de 2009.
<https://www.20minutos.es/deportes/noticia/adecco-deportistas-retirados-457328/0/> [18-3-2018]
- DELOBELLE, A. 9 Fases Clave para el Diseño de un Programa de Gestión del Talento Humano. Agosto de 2010. <https://www.gestiopolis.com/plan-estrategico-de-talento-humano-como-disenarlo-e-implementarlo/> [30-10-2017].
- ECO DIARIO. La ridícula prima al Atlético de Madrid femenino por ganar la Liga: 54 euros por cabeza. 24 de Mayo de 2017.
<http://ecodiario.eleconomista.es/futbol/noticias/8381515/05/17/La-ridicula-prima-al-Atletico-de-Madrid-femenino-por-ganar-la-Liga-54-euros-por-cabeza.html#> [9-12-2017].

- FÉLIX DÍAZ, J. España tiene 114.000 euros como prima por ganar el Mundial de Rusia. 19 de Octubre de 2017. <http://www.marca.com/futbol/seleccion/2017/10/19/59e798a8268e3ed7728b48bd.html> [8-12-2017].

- FLOR, J. La RFEF ha empezado a repartir entre los clubes de la Liga Iberdrola parte del dinero que la empresa energética invierte como patrocinio. 14 de Enero de 2017. https://as.com/futbol/2017/01/14/mas_futbol/1484358366_425059.html [10-1-2018].

- FONS D'OCON, E. Así trabaja la fábrica de talento del Ajax. 4 de Febrero de 2014. <http://www.futbolbaseenestadopuro.com/asi-trabaja-la-fabrica-de-talento-del-ajax/> [27-11-2017].

- FRAGA, A. Gestión del talento humano. 30 de Agosto de 2007. [22-10-2017] <http://www.geocities.ws/adriafraga/hid3271/aee/GTH.htm> [22-10-2017]

- FRANCESC OLIVERAS, E. 5 actividades excelentes para un taller de liderazgo. 20 de Julio de 2016. <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/5-actividades-excelentes-para-un-taller-de-liderazgo> [6-11-2017].

- FRANCESC OLIVERAS, E. 3 sencillas dinámicas de liderazgo para desarrollar en la oficina. 31 de Agosto de 2016. <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/3-sencillas-dinamicas-de-liderazgo-para-desarrollar-en-la-oficina> [8-11-2017].

- FUNDACIÓN FACTOR HUMANO. Deporte y management. 2 de Diciembre de 2013. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/10584/esport_management_cast.pdf [19-2-2018]

- GEDECO. Cómo captar y gestionar el talento: modelo Chelsea o modelo Arsenal. 24 de Mayo de 2013. <https://www.gedesco.es/blog/como-captar-y-gestionar-el-talento/> [28-11-2017].

- GIMENO, T. ¿Qué es reclutamiento 2.0? 15 de Mayo de 2014. <http://blog.talentclue.com/bid/247638/qu-es-reclutamiento-2-0> [22-10-2017]

- HATUM, A. La masía: el modelo de gestión de talento de la fábrica de cracks. 29 de Junio de 2015. <http://www.lanacion.com.ar/1805406-la-masia-el-modelo-de-gestion-de-talento-de-la-fabrica-de-cracks> [2-12-2017].
- HERRERA, A. El futuro de los deportistas retirados: cuando la carrera empieza en la meta. 18 de Febrero de 2010. <https://www.20minutos.es/deportes/noticia/deportista-retirada-empezar-631029/0/#xtor=AD-15&xts=467263> [18-3-2018]
- IRIGOYEN, J.I. “A los 16 años me sentía un bicho raro”. 21 de Marzo de 217. https://elpais.com/deportes/2017/03/20/actualidad/1490042152_830738.html [22-12-2017].
- IRÚRTIA, A. IGLESIAS, X. La formación de los jóvenes deportistas. Junio de 2010http://www.gr.unicamp.br/ceav/revista/content/pdf/Talento_Irurtia_Iglesias.pdf [22-11-2017].
- JAUREGUI, M. ¿Qué es el management? 17 de Enero de 2016. <https://aprendiendoadministracion.com/que-es-el-management/> [19-2-2018]
- KOULA, L. ¿Prima por clasificarse para el Mundial? 16 de Noviembre de 2017.https://www.elespanol.com/deportes/futbol/mundial/20171116/262474527_0.html [2-12-2017].
- Licenciatura en RRHH. Universidad de Champanat. Desarrollo profesional 5 de Mayo de 2001. <https://www.gestiopolis.com/desarrollo-profesional/> [9-11-2017].
- LÓPEZ, A. Beneficios del mentoring. 17 de Octubre de 2011. <http://accionesdesarrollo.com/beneficios-del-mentoring/> [12-1-2018].
- LÓPEZ, R. Estrategia de fidelización y retención de personal: adquisición y gestión del talento. Septiembre de 2012. <http://www.equiposalento.com/tribunas/chartis-europe-/estrategia-de-fidelizacion-y-retencion-de-personal-adquisicion-y-gestion-del-talento> [13-11-2017].

- LORENZO CALVO, A. Hacia un nuevo enfoque del concepto del talento deportivo. <http://studylib.es/doc/4890636/hacia-un-nuevo-enfoque-del-concepto-del-talento-deportivo> [22-11-2017].
- MARTINEZ, I. Cómo fomentar el desarrollo de liderazgo en talento humano de la empresa. 25 de Octubre de 2016. <http://ignaciomartinez.com/liderazgo/desarrollo-de-liderazgo-en-talento-humano/>. [6-11-2017].
- MARTINEZ, M. Qué es la evaluación 360º en Recursos Humanos. Mayo de 2017. <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-360o-recursos-humanos/> [30-10-2017].
- MARTÍNEZ, M. Las 7 tácticas de retención del talento. Mayo de 2015. <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/7-tacticas-retencion-del-talento/> [15-11-2017].
- MENCHÉN, M. La Liga Femenina Iberdrola pedirá inversiones a los clubs para hacer más atractiva las retransmisiones. 17 de Febrero de 2017. <https://www.palco23.com/competiciones/la-primer-a-division-femenina-tendra-su-propio-reglamento-audiovisual.html> [8-1-2018].
- MESEGUER, P. Este niño tiene talento para ser futbolista. 14 de Octubre de 2016. <https://futboljobs.com/este-nino-tiene-talento-para-ser-futbolista/> [27-11-2017].
- OSORIO, M. Ránking de empresas que más promueven el liderazgo en la región. 14 de Junio de 2011. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/ranking-de-empresas-que-mas-promueven-el-liderazgo-en-la-region> [8-11-2017].
- PAGE COLOMBIA, M. Empleados felices, empresas más productivas. 20 de Noviembre de 2014. <https://www.elespectador.com/especiales/empleados-felices-empresas-mas-productivas-articulo-528650> [22-11-2017].

- Página oficial del F.C. Barcelona <https://www.fcbarcelona.es/club/ficha/masia-360-residencia-masia-centro-oriol-tort> [27-11-2017].

- PÁGINA OFICIAL DE IBERDROLA. Iberdrola se convierte en patrocinador oficial de la primera división de fútbol femenino. 22 de Agosto de 2016. <https://www.iberdrola.com/sala-comunicacion/noticias/detalle/iberdrola-se-convierte-en-patrocinador-oficial-de-la-primera-division-de-futbol-femenino-7193265020160822> [8-1-2018].

- PENA, Y. ¿Qué hacen los deportistas de élite después de retirarse? 11 de Mayo de 2017. <https://www.merca2.es/hacen-los-deportistas-elite-despues-retirarse/> [18-3-2018]

- PÉREZ PORTO, J. MERINO, M. Definición de talento. <https://definicion.de/talento/>, actualizado 2013. [19-10-2017]

- PÈREZ, O. ¿Qué es la evaluación 360º y qué beneficios aporta a tu empresa? 13 de Mayo de 2015. <http://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-de-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa> [30-10-2017].

- PERIÓDICO AS. La prima del Betis: 250.000€ por cada gol de diferencia al Sevilla. 8 de Enero de 2018. https://as.com/futbol/2018/01/08/primera/1515403564_274576.html [3-12-2017].

- PERIÓDICO LAS PROVINCIAS. A dos goles de cobrar primas por marcar.25 de Octubre de 2017. <http://www.lasprovincias.es/valenciacf/201409/28/goles-cobrar-primas-marcar-20140928005802-v.html> [8-12-2017].

- PERIÓDICO MARCA. Mathieu: "No fumo mucho pero lo hago cuando quiero". 1 de Agosto de 2014. <http://www.marca.com/2014/08/01/futbol/equipos/barcelona/1406908628.html> [9-12-2017].

- PERIÓDICO MARCA. El Real Madrid se va de karts. 4 de Noviembre de 2016.<http://www.marca.com/futbolrealmadrid/2016/11/04/581c93fbe2704ec7438b45d1.html> [15-12-2017].
- PERIÓDICO MARCA. Una 'batalla de paintball' antes de la Real Sociedad. 1 de Marzo de 2016.<http://www.marca.com/futbolsevilla/2016/04/01/56fe5855268e3e46178b466f.html> [18-12-2017].
- PERIÓDICO SPORT. El Deportivo abre expediente a una jugadora que celebró la victoria del Celta. 26 de Diciembre de 2017.<https://www.sport.es/es/noticias/futbol-femenino/deportivo-abre-expediente-una-jugadora-que-celebro-victoria-del-celta-6518267> [15-12-2017].
- QUINTERO, D. ¿Por qué todos los jugadores se están yendo al fútbol chino? 5 de Febrero de 2016. <https://www.sopitas.com/834120-darwin-quintero-balonazo-reportero/> [21-12-2017].
- RAMÍREZ YEPEZ, J.C. Planes de carrera y gestión de talento humano. 4 de Enero de 2013. <https://prezi.com/k1zftn1rkqb/planes-de-carrera-y-gestion-de-talento-humano/> [8-11-2017].
- RANSTAD. La importancia de retener el talento. 6 de Junio de 2015. <https://www.randstad.es/tendencias360/la-importancia-de-retener-el-talento/> [13-11-2017].
- RIVER CLICK, B. Programas de reconocimiento a los empleados. 7 de Enero de 2016. <http://sistemarecuroshumanos.com/programas-de-reconocimiento-a-los-empleados/> [9-11-2017].
- ROBINSON, K. Beneficios del mentoring. 17 Octubre de 2011. <http://accionesdesarrollo.com/beneficios-del-mentoring/> [19-2-2018]
- RODRIGUEZ GARCÍA, G. Ventaja competitiva a través de la gestión de recursos humanos. 12 Febrero de 2009. <https://www.gestiopolis.com/ventaja-competitiva-a-traves-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>. [19-10-2017]

- RODRIGUEZ, R. Las espectaculares primas de Madrid y Juventus por ganar las Champions. 2 de Junio de 2017. https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/champions/2017-06-02/primas-real-madrid-juventus-champions-league_1392405/ [3-12-2017].
- THE CROW LEGACY COMPANY (CLC). Mentoring deportivo. 20 de Noviembre de 2013. <http://www.clc-spain.com/que-es-el-mentoring-deportivo/> [12-1-2018].
- UNIÓN RAYO. El Rayo aumentará el presupuesto al Femenino para la temporada 2017-2018. 19 de Junio de 2016. <http://www.unionrayo.es/el-rayo-aumentara-el-presupuesto-al-femenino-para-la-temporada-2017-2018/> [10-1-2018].
- ZAMORA, P. Gestión del talento humano. 22 de Agosto de 2012. <http://gtalentohumanoyoli.blogspot.com.es/2012/08/en-que-consiste-el-proceso-de.html> [22-10-2017].

ANEXO I. ENCUESTA.

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN SOBRE TRAYECTORIA, GESTIÓN DE TALENTO Y PERSPECTIVA LABORAL DE FUTBOLISTAS EN ACTIVO PERTENECIENTES A CLUBS PERTENECIENTES 1^a DIVISIÓN FEMENINA DE ESPAÑA Y COMPITIENDO EN LA LIGA IBERDROLA. TEMPORADA 17/18

Q1 Indica el club al que perteneces en la actualidad:

At. Madrid Femenino

Athletic Club Bilbao

Espanyol

F. Albacete

FC Barcelona

Granadilla Egatesa

Levante Femenino

Madrid CF Femenino

R. Betis Féminas

Rayo Femenino

Real Sociedad

Santa Teresa CD

Sevilla FC

Sporting Huelva

Valencia CF Femenino

Zaragoza CF Femenino

Otro

Q2 Fecha de Nacimiento (por favor indícalo de la siguiente forma: (dd/mm/aaaa)

Q3 Nacionalidad

Española

Otra

Q4 ¿Cuántas temporadas llevas jugando en 1^a División de fútbol femenino? (no únicamente en Liga Iberdrola)

Entre 1 y 3

Entre 4 y 7

Más de 7

Q5 Nivel de estudios oficiales finalizados:

Sin estudios

Certificado de Escolaridad

ESO (no finalizada)

ESO

Bachillerato

Formación Profesional Básica

Formación Profesional Grado Medio

Prueba de Acceso a Grado Medio

Formación Profesional Grado Superior

Diplomatura

Licenciatura

Grado

Máster/Posgrado

Doctor

Indique especialidad

Q6 ¿Estás realizando algún tipo de formación en estos momentos? (Marca las que consideres)

No, no estudio nada en estos momentos

He intentado estudiar alguna vez pero lo he tenido que dejar

Sí, me estoy formando (indica especialidad): _____

Q7 ¿En qué ocupaciones te gustaría desarrollarte en el futuro y para las que en estos momentos tienes algo de capacitación? (Indica dos opciones)

Técnico Sanitario

Técnico agrario, ganadero, forestal

Ingeniería

Administración de empresas

Gestión de negocios de hostelería

Personal técnico de club de fútbol

Educación físico-deportiva

Gestión deportiva

Funcionario Administración Pública en gestión

Empresas de seguridad

Medios de comunicación

Entrenadora

Actividades de comercio

Técnico audiovisual

Gestión de negocios inmobiliarios

Moda e imagen personal

Informática

Atención socio sanitaria

Transporte y logística

Actividades del sector construcción

Marketing

Actividades relacionadas con el arte y la artesanía

Trabajo en la industria manufacturera

Atención al público

Organización de eventos

Puericultura

Diseño gráfico

Otras

Q8 El día que des por finalizada tu trayectoria como futbolista profesional ¿qué piensas hacer? (Indica dos opciones)

No hacer nada y guardar un tiempo de reflexión para ver hacia dónde me encamino

Ponerme a trabajar inmediatamente, tengo un trabajo asegurado cuando acabe

Ponerme a estudiar

Ponerme a buscar trabajo, a ver qué puedo encontrar

No tengo nada claro qué quiero hacer, aún no lo he pensado

No conozco bien las posibles salidas

Quiero montar mi propia empresa

Q9 ¿Qué competencias crees que puedes aportar en una empresa como deportista profesional? (Indica dos opciones)

Capacidad de trabajo en equipo

Capacidad de lucha y sacrificio

Capacidad de gestionar conflictos y negociación

Capacidad de comunicación

Liderazgo

Visión estratégica

Orientación a resultados

Profesionalidad

Trabajo bajo presión

Gestión administrativa

Creo que las competencias que aporto como deportista son poco valoradas en el mundo de la empresa

Q10 Finalizada tu carrera deportiva, ¿qué consideras lo más importante en el momento de elegir una empresa donde trabajar? (Indica dos opciones)

- Que tenga una buena reputación y marca sólida
- Que esté cercana a mi domicilio
- Que me pueda desarrollar profesionalmente
- Que me permita ganar un salario sin muchas complicaciones
- Que me permita combinar trabajo y familia
- Que tenga alto grado de autonomía
- Que me permita afrontar nuevos retos
- Que esté relacionada con el mundo del deporte

Q11 ¿Cuáles son tus fortalezas para afrontar el futuro laboral fuera del fútbol profesional? (Indica dos opciones)

- Tengo buena formación
- Tengo buena red de contactos para conseguir trabajo
- Tengo mucha disposición para trabajar
- Soy consciente de que puedo aportar muchos valores positivos del deporte en la empresa que me contrate

Q12 ¿Tienes prevista alguna inversión económica en algún negocio o empresa fuera del mundo del fútbol?

- No lo tengo y no lo he valorado
- Sí lo tengo pensado y posiblemente en algún momento lo haga
- Sí, tengo una inversión de dinero en negocios compartidos
- Sí, tengo una inversión de dinero en mi propia empresa

Q13 ¿Cómo percibes el mercado laboral para las futbolistas cuando acaben su carrera profesional?

- Creo que por haber sido deportistas de élite no tendremos problemas para encontrar trabajo.
- Creo que tendremos los mismos problemas laborales que cualquier chica de nuestra edad.
- Creo que el deporte profesional nos puede abrir alguna puerta profesional, pero tengo incertidumbre.

Q14 ¿Te gustaría trabajar en una empresa o club cuyo negocio se desarrolle en el mundo del fútbol o del deporte?

- Es muy difícil porque los puestos de trabajo que se crean son escasos.
- Sí, es para lo que me siento más preparada.
- No, me gustaría probar en otros ámbitos.

Q15 ¿En la actualidad dispones de alguna otra fuente de ingresos diferente a la proveniente de tus ingresos como futbolista profesional?

- No.
- Sí, compatibilizo el fútbol con el trabajo en otra empresa.
- Sí, hago trabajos esporádicos.
- Sí, me ayuda mi familia con ingresos regulares.
- Sí, tengo concedida una beca como deportista.

Q16 ¿Te has planteado cómo vas a buscar empleo cuando finalices tu carrera deportiva profesional?

- Sí tengo muy clara mi estrategia.
- No, creo que ahora no es el momento.
- No, lo cierto es que no sé por dónde empezar.

Q17 Con cuál de las siguientes situaciones te sientes más identificada respecto a tu futuro cuando acabes tu carrera deportiva profesional:

Creo que haré cosas interesantes y que me gusten.

Estoy un poco preocupada por el futuro porque pienso en problemas como la falta de oportunidades, el desempleo.

Ahora mismo el futuro no me preocupa, estoy centrada en mi carrera deportiva.

Q18 ¿Has visitado alguna vez un Portal de Empleo?

No sé qué es un Portal de Empleo.

Sí, suelo consultarlos.

Sí sé lo que es pero nunca he entrado en ninguno.

He entrado alguna vez por curiosidad.

Q19 ¿Cuánto hace que actualizaste tu Currículum Vitae?

No tengo Currículum Vitae.

Hace menos de un año.

Hace más de un año.

Q20 ¿Estas inscrita en alguna bolsa de trabajo o en alguna ETT?

No, porque ahora estoy centrada en mi carrera como futbolista.

Sí

No entiendo la pregunta.

Q21 ¿Tienes alguna oferta de trabajo en firme para cuando acabes tu carrera en el fútbol profesional?

Sí, y está relacionada con el mundo del fútbol.

Sí pero no tiene nada que ver con el mundo del fútbol.

Sí en el mundo del deporte pero fuera del fútbol.

No, no tengo ninguna oferta.

Q22 ¿En mi actual club tengo oportunidad de crecer profesionalmente? (Desliza el cursor sobre la barra, siendo 0 la valoración más baja y 10 la más alta)

Q23 ¿En mi club se han preocupado por mi carrera profesional cuando acabe mi etapa de futbolista? (Desliza el cursor sobre la barra, siendo 0 la valoración más baja y 10 la más alta)

Q24 ¿Me identifico y comprometo con la filosofía de mi actual club? (Desliza el cursor sobre la barra, siendo 0 la valoración más baja y 10 la más alta)

Q25 ¿Estoy conforme con mi sueldo? (Desliza el cursor sobre la barra, siendo 0 la valoración más baja y 10 la más alta)

Q26 ¿Qué grado de preocupación te genera en estos momentos tu futuro profesional fuera del fútbol? (Desliza el cursor sobre la barra, siendo 0 la valoración más baja y 10 la más alta)

Q27 ¿Cómo valoras el esfuerzo que estás haciendo durante tu carrera deportiva para formarte y tener una alternativa laboral sólida cuando acabes? (Desliza el cursor sobre la barra, siendo 0 la valoración más baja y 10 la más alta)

Q28 ¿Te parece importante poder recibir un asesoramiento durante tu vida deportiva profesional que te ayude a encauzar el resto de tu carrera laboral cuando dejes la práctica del fútbol? (Desliza el cursor sobre la barra, siendo 0 la valoración más baja y 10 la más alta)

Q29 Escribe 3 profesiones en las que te gustaría trabajar cuando acabes tu carrera profesional.

- 1.
- 2.
- 3.

Q30 Escribe los tres cursos principales que crees que necesitas en la actualidad pensando en tu carrera profesional después del deporte.

- 1.
- 2.
- 3.

Q31 Escribe cuáles son las mayores dificultades que como mujer deportista profesional encuentras en la actualidad para el desarrollo de tu carrera.