

## VARIABLES A CONSIDERAR EN EL ABORDAJE DE TALENTO DEPORTIVO

### VARIABLES TO CONSIDER IN DEALING WITH SPORT TALENT

Alberto **BLÁZQUEZ-MANZANO** (Universidad Camilo José Cela, Madrid - España)<sup>1</sup>

#### RESUMEN

En una negociación intervienen personas, procesos y problemas. Hablar de talento deportivo, alto nivel o alto rendimiento, requiere tener en cuenta muchos matices que afectan a cada una de las partes: deportistas, técnicos, clubes deportivos, federaciones deportivas, agencias de la administración pública y empresas.

El objetivo de este artículo es analizar las variables a tener en cuenta en relación con el propio concepto de talento deportivo, así como de las partes que intervienen en la negociación sobre el mismo. Con ello se pretende tomar en consideración el complejo entramado de su abordaje no sólo por la dificultad de conceptualización, sino también por los intereses de las partes que intervienen.

#### ABSTRACT

Any negotiation involves dealing with people, processes and problems. To talk about sport talent, high level and performance requires the consideration of different dimensions that influence people and institutions involved: sportsmen and sportswomen, coaches, sports clubs, sports federations, public administration agencies and enterprises.

The aim of this paper is to analyze the variables to keep in mind when dealing with the concept of sport talent and with the parties involved in its negotiation. This is intended to emphasize the complexity of the approach, due not only to the difficulty of the concept itself, but also to the interests of the competing parties.

**PALABRAS CLAVE.** Negociación; talento deportivo; variables; alto rendimiento.

**KEYWORDS.** Negotiation; sport talent; variables; sport performance.

<sup>1</sup> Dirección de correo electrónico: [albertoblazqu50@gmail.com](mailto:albertoblazqu50@gmail.com)

## 1. PANORAMA CONCEPTUAL DEL TALENTO DEPORTIVO

---

El interés por la predicción del comportamiento ha existido en diferentes ámbitos del conocimiento y de la realidad científica y social (Ezquerro, 1997). Autores como Lorenzo (2000) destacan las dificultades que existen a nivel teórico y conceptual en los trabajos de predicción de rendimiento, así como también a nivel metodológico, donde a pesar de existir un elevado número de estudios realizados aparecen importes cuestiones sin resolver (Marées, 1987; en Régnier et al., 1993, p.298; tomado de Lorenzo 2000).

En el ámbito deportivo, autores como Hopf (1997), han manifestado la dificultad del abordaje del concepto *talento deportivo* señalando que el estudio de los componentes del rendimiento solo resuelve una parte del significado del constructo.

Según Gabler y Ruoff (1979; en Baur, 1993, p. 6), el talento deportivo es aquel que, “*en un determinado estado de la evolución, se caracteriza por determinadas condiciones y presupuestos físicos y psíquicos, los cuales, con mucha probabilidad, le llevarán, en un momento sucesivo, a alcanzar prestaciones de alto nivel en un determinado tipo de deporte*”.

Autores como Ruiz (2004) han señalado tres aspectos para establecer predicciones de rendimiento: la combinación de criterios de rendimiento objetivos y subjetivos específicos para la predicción del rendimiento o selección de personal, la selección adecuada o diseño de las pruebas a administrar, y el establecimiento de un determinado perfil de rendimiento.

Dentro del concepto talento deportivo, es preciso distinguir tres fases: detección, selección y perfeccionamiento. La primera de ellas, la *detección de talentos*, se define como una predicción a largo plazo en cuanto a las posibilidades para el logro de un nivel de performance (Salmela y Réginer, 1983). La segunda, la *selección*, se entendería como una predicción a corto plazo en cuanto a las posibilidades de que un sujeto dado en el seno de un grupo de atletas posea unos atributos, nivel de aprendizaje, entrenamiento y madurez suficiente para realizar una mejor performance que el resto de los miembros del grupo en un futuro inmediato (López Bedoya, 1995). Y en cuanto a la tercera, el *perfeccionamiento*, haría referencia a una predicción de una actuación inmediata o más concretamente el descubrimiento de atletas que tendrán la oportunidad de figurar entre los primeros finalistas (Salanellas, 1996).

Autores como Saénz-López, Feu e Ibáñez (2006) señalan en su estudio la necesidad de abordar este tema desde un enfoque multifactorial que permita establecer sobre una base genética otras variables que influyen en el alcance un alto rendimiento.

## 2. ASPECTOS PREVIOS A CONSIDERAR EN LA NEGOCIACIÓN SOBRE EL TALENTO DEPORTIVO

---

Cuando se aborda el alto rendimiento, es frecuente ver negociaciones entre entidades deportivas, administración pública y empresas, desplegando diferentes estrategias para el logro de sus objetivos. Así, suele ser frecuente observar alusiones a

la limitación de los recursos económicos, centrar la negociación en las debilidades de la otra parte, plantear propuestas cerradas, tocar el aspecto emocional, adoptar el rol de malo y bueno dentro del mismo grupo u ofrecer compromisos futuros.

En la literatura especializada, el abordaje del talento ha ido cambiando de orientación. Se ha pasado de un enfoque "top-down", basado en analizar las características de deportistas con alto rendimiento, a otro denominado "bottom-up" que estudia las variables que han integrado su formación para buscar las claves de la diferenciación en el rendimiento. Siguiendo a Lorenzo (2003), parece que el término talento se está sustituyendo por el de experto.

Desde un punto vista organizativo, autores como Cardona (2002) señalan que el talento es una característica de tipo contextual que se desarrolla en función del tipo de liderazgo que crea el contexto de trabajo. Por tanto, enfoca la responsabilidad de su desarrollo no tanto en las personas, sino en los directivos y su influencia.

En una negociación intervienen dos elementos fundamentales (Trujillo y García, 2004): algún grado de desacuerdo sobre determinado tema; y la necesidad de llevar a cabo alguna acción, decisión o acuerdo. Por ello, más allá de los procesos y las personas que intervienen en esta negociación sobre el talento deportivo, alto nivel o alto rendimiento, es importante definir las variables que componen la temática a negociar. La razón es que a veces se puede dar por hecho que ambas partes tienen el mismo concepto de talento deportivo y que el foco de interés hay que dirigirlo a los ámbitos subyacentes del concepto.

Por ejemplo, ¿quién certifica que un deportista o club es de alto nivel y bajo qué criterios?, ¿la finalidad es lograr ser catalogado de alto rendimiento para continuar con la carrera deportiva o la atención está puesta en la propia carrera deportiva?, ¿qué impacto tiene ser considerado alto nivel en el grupo cercano o en la sociedad? A estas y otras preguntas debemos dar respuesta antes de optar por una postura u otra.

No todo acuerdo parte de un planteamiento ganar-ganar. En ese sentido es interesante recordar el instrumento desarrollado por Thomas y Kilmann (1974) que distingue diferentes estilos de afrontamiento de los conflictos:

- Competidor: Alto en firmeza y bajo en cooperación cuya meta es "ganar".
- Evitador: Bajo en firmeza y bajo en cooperación cuya meta es "aplazar".
- Negociador: Moderado en firmeza y moderado en cooperación cuya meta es "encontrar un punto medio".
- Colaborador: Alto en firmeza y alto en cooperación cuya meta es encontrar una solución donde "todos ganen".
- Acomodador: Bajo en firmeza y alto en cooperación cuya meta es "ceder".

El término lógica dominante hace referencia al concepto que cada persona tiene sobre una temática influenciada por sus creencias, esquemas mentales, etc., y que condicionan el comportamiento estratégico (Barreiro, Díez de Castro, Barreiro, Ruza y

Losada, 2003). En una negociación, su influencia parece invisible pero predispone a la aparición de ciertos problemas estratégicos derivados de la forma de entender el asunto a tratar (Bettis y Prahalad, 1995).

El análisis del discurso en una negociación sobre el talento deportivo puede ofrecer información sobre qué variables influyen en esa lógica dominante que se tiene sobre el concepto y la prioridad que se da a las mismas. Así, es posible encontrarse definiciones sobre el talento deportivo basadas únicamente en indicadores antropométricos y/o fisiológicos.

Autores como Stoner (1996, pp. 376-410), señalan que la clave para una comunicación efectiva se puede encontrar en la forma en la que las partes involucradas manejan los aspectos relacionados con las diferencias de percepción.

Como se puede observar en estas líneas, probablemente cada una de las partes tenga una visión diferente del talento deportivo. Aclarar las variables que pueden intervenir en el concepto de talento deportivo, ayudará a definir las diferentes perspectivas que se puede tener sobre el mismo y dar paso a negociaciones posteriores sobre otras temáticas afines al término.

### 3. VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL CONCEPTO DE TALENTO DEPORTIVO

---

Es por ello que en el ámbito deportivo es importante aludir como una primera variable a la competición y deporte en el que se participa (dónde), la temporalidad de los objetivos marcados (cuándo) y los indicadores a tener en cuenta en la evaluación (qué y cómo) del deportista o entidad (quién). En este sentido, no es lo mismo participar en una prueba popular que en otra oficial (organizada por una federación), o valorar los criterios de rendimiento de una modalidad como tiro olímpico o de gimnasia deportiva. Además, estas variables pueden valorarse desde enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto.

Por otro lado, como segunda variable es importante tener en cuenta qué entidad certifica esos resultados, ya que no sería igual que lo realice una administración pública, una federación deportiva o una empresa, por ejemplo. Y de igual forma, se puede catalogar dicho talento deportivo de forma retrospectiva, teniendo en cuenta en cuenta los resultados anteriores; o prospectiva, haciendo una previsión de actuaciones futuras.

Desde una perspectiva más amplia y como tercera variable, también hay que considerar la forma de ponderar el talento deportivo teniendo en cuenta la participación social. Así pues, no sería lo mismo obtener el mejor resultado en una modalidad deportiva con escaso número de participantes que en otra con gran participación.

Una cuarta variable sería el impacto mediático y/o social, del deportista, club, competición o modalidad deportiva, que ayuda a dimensionar el valor del talento deportivo desde un enfoque social.

Como quinta variable es importante tener en cuenta la perspectiva de evaluación. Así, es posible poner el foco en la trayectoria del deportista o club (enfoque longitudinal), pero también en un momento determinado, teniendo en cuenta su contexto de participación en ese instante (enfoque transversal). En este sentido, autores como Spamer y Hare (2001) señalan que el desarrollo de los jugadores debe considerarse un proceso a largo plazo. Sin embargo, en el ámbito de una negociación, suele ser una estrategia habitual poner el énfasis en los resultados exitosos inmediatos desde una perspectiva más transversal.

Por todo ello, ¿qué porcentaje de estos componentes caracterizan la propia definición de talento deportivo? ¿Se puede estar seguro que todas las partes de la negociación parten del mismo concepto?

#### 4. ASPECTOS A CONSIDERAR EN EL ROL DE LAS PARTES QUE INTERVIENEN EN LA NEGOCIACIÓN: ENTIDADES PÚBLICAS VS PRIVADAS

---

Tal y como señalan Parra, Rojas y Arapé (2008), un conflicto no tiene por qué conceptualizarse como malo o bueno, ni someterse a prejuicios de ética; sino simplemente una diferencia de opiniones e intereses que debe ser dilucidada. Cuando el objeto de análisis es la propia negociación sobre el talento deportivo, es fundamental también delimitar no sólo el concepto de talento deportivo, sino también esclarecer las posturas que cada parte proyecta. Este aspecto hace aún más complejo el contexto de la negociación, ya que en muchas ocasiones no es el deportista quien negocia aspectos sobre su desarrollo deportivo sino otras entidades o personas que lo representan.

Para el abordaje de una negociación es importante el desarrollo de un buen "mapa del conflicto" (Vicuña, Hernández, Mildred y Ríos, 2008). Según estos mismos autores, las habilidades inherentes a este proceso son: la comunicación, el compromiso, la perspectiva, el control emocional y la empatía. Así pues, clarificar el contexto de negociación sobre el talento deportivo, permitiría el desempeño exitoso de las anteriores habilidades.

A continuación, se expondrán algunos aspectos relativos al rol de las partes que entran en negociación sobre el talento deportivo.

La primera cuestión a abordar es la de la propia misión, visión y valores de las entidades a las que representan los intervinientes de una negociación. La Administración Pública vela por los intereses de la sociedad sin distinción, siendo los de la organización deportiva los referentes a sus asociados y los de la empresa, aquellos más particulares. Como se puede observar, la defensa de los intereses iniciales es muy diferente entre sí. Un caso particular a tener en cuenta es el que representan las federaciones deportivas, las cuales son entidades híbridas, de titularidad privada pero de utilidad pública, cuyo foco de interés debería ser más amplio a aquel estrictamente deportivo o en defensa de los intereses de sus asociados a través de los clubes que lo integran. En este sentido y en relación a lo anterior, es importante tener en cuenta la

“responsabilidad insight corporativa”, un concepto acuñado por Blázquez (2013) y que representa los valores que no se perciben de manera tan tangible en las organizaciones pero que pueden tener una gran influencia de cara a una organización.

Asociado a lo anterior y de forma más específica, se encontrarían los objetivos. Se trataría de concretar y hacer tangible el motivo de la reunión. En este sentido, es preciso hacer una exposición de los mismos basado en el enfoque de la otra parte (criterios, enfoque, etc.), para una mayor comprensión. Autores como Blázquez y Feu (2013), señalan la importancia de la coherencia entre los documentos que recogen estos apartados y la lógica dominante de los integrantes de la entidad.

Otro aspecto a tener en cuenta es la regulación normativa de las propias entidades. La Administración Pública rige su funcionamiento en base a las normativas y si el alto rendimiento entra dentro de su competencia es debido a que la legislación le atribuye dicha potestad. Aspecto similar se encuentra en los estatutos de entidades deportivas y en algunos casos también empresariales o sectoriales. En este sentido, es importante considerar la flexibilidad de las normas y los tiempos de elaboración y ejecución. En el caso de la Administración Pública estas cuestiones persiguen dotar de garantías objetivas a los procedimientos administrativos, si bien es cierto, que a costa del tiempo.

También es importante considerar las posiciones de poder. En ocasiones y a priori, el reparto de poder que adopta cada parte es diferente. Así, ante una negociación federación deportiva con Administración Pública, la postura inicial es que una parte pide y la otra da. Sin embargo, no todo se reduce o al menos no debería, ceñirse al aspecto puramente económico. Entender que cada parte tiene mucho que dar y también mucho que recibir es básico para un planteamiento ganar-ganar.

Otra de las cuestiones importantes son las áreas concretas de negociación sobre el talento deportivo. En este sentido es interesante mencionar el sistema de codificación propuesta por Blázquez y Feu (2010) sobre cartas de servicios y que muestran diferentes aspectos sobre los que negociar, más allá del puramente económico. Entre ellos se encuentran: usuarios (aficionados), entidades, instalaciones, documentos, procedimientos, actividades, recursos humanos (deportistas, técnicos, responsables), materiales y económicos.

Es preciso aclarar el propio significado del resultado deportivo y resumirlo en una proposición. Así, las Administraciones Públicas recogen claramente en su legislación que el alto rendimiento se entiende como el estímulo para hábitos saludables en la sociedad. Por tanto, es un concepto “a través del resultado”. Sin embargo, en el caso de un club deportivo, obtener resultados deportivos se puede convertir en un trabajo “para y por el resultado”. En el ámbito empresarial, el resultado deportivo podría significar “desde el resultado” o por ejemplo “con el resultado”, siendo este factor clave para continuar con su apoyo. Es importante mencionar en este sentido que el talento deportivo puede valorarse también con criterios extradeporativos, tomando de referencia actuaciones de fair play, solidaridad, etc.

Asociado al término resultado, es preciso tener en cuenta los criterios para su valoración. Así, las Administraciones Públicas suelen tener un criterio de valoración deportivo mayoritariamente cuantitativo y retrospectivo, es decir, que la evaluación se realizaría con criterios numéricos y con resultados ya obtenidos anteriormente. Así, es frecuente observar, cómo se premian a los mejores deportistas del año anterior o cómo las líneas de ayudas económicas se establecen en base a criterios cuantitativos de pruebas oficiales (federativas) y según su nivel de importancia entre otras variables. El motivo en este caso, es garantizar la distribución de los recursos públicos lo más objetivamente posible, apoyándose en entidades como las federaciones deportivas que presentan un rol de utilidad pública.

## 5. A MODO DE CONCLUSIÓN: PUNTOS DE PARTIDA DIFERENTES, MISMA NECESIDAD

---

Proyectar el futuro del rendimiento de un deportista o equipo es una apuesta en un contexto de incertidumbre donde todas las partes comparten la misma necesidad: proveer de escenarios lo más estables posibles para minimizar esa incertidumbre del resultado deportivo futuro.

Teniendo en cuenta lo anterior, la negociación sobre el talento deportivo, va más allá de la presentación de unos resultados estrictamente deportivos y requiere aprender a hablar en el lenguaje de la otra parte, conocer la forma de entender dicho concepto, sus objetivos, funcionamiento, etc.

Es preciso abrir el enfoque de la negociación sobre el resultado deportivo que si bien, parte de conceptos y criterios de valoración diferentes, aglutina por otro lado una misma necesidad de otorgar estabilidad a la mayor parte de factores que le influyen. Así, el desarrollo de normativas, la formación de técnicos, las ayudas económicas, los trabajos científicos, etc.; serían acciones encaminadas a dotar de mayor probabilidad de éxito al deportista/entidad deportiva.

Por otro lado, en este entorno complejo también es importante *tangibilizar* las acciones para visibilizar mejor el desarrollo del deportista o equipo. A modo de ejemplo, el uso de una instalación pública para entrenamientos, la dotación de equipaciones o la presencia mediática de dirigentes para apoyar un acto, aporta un valor que podría cuantificarse.

Otro aspecto a considerar es definir la voluntad de acuerdo entre las partes teniendo en cuenta su esfera de poder. En ocasiones, las posturas que se adoptan en una negociación pueden tornarse en contra si alguna de estas partes entiende una parcela de poder que no le corresponde. Un ejemplo de ello, sería señalar la forma de distribuir ayudas económicas en una negociación colectiva de la Administración Pública con entidades deportivas; cuando esta decisión no le corresponde a dicha parte.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Barreiro, J.M.; Díez de Castro, J.A.; Barreiro, B.; Ruzo, E. y Losada, F. (2003). *Gestión científica empresarial*. Temas de investigación actuales. A Coruña: Netbiblo.
- Baur, J. (1993). Ricerca e promozione del talento nello sport. *Rivista di Cultura Sportiva, suplemento a SdS*, 28-29, 4-20.
- Blázquez, A. (2013) Responsabilidad Insight Corporativa. Sostenibles desde lo que no se ve. *Revista Capital Humano*, 277, 74-78.
- Blázquez, A. y Feu, S. (2010). Sistema de codificación para el análisis de los indicadores de las cartas de servicios en materia deportiva. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 6(19) 112-127.
- Blázquez, A. Feu, S. (2013). Impacto de las cartas de servicio en los empleados del área deportiva de mancomunidades de municipios de Extremadura. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(1), 167-175.
- Bettis, R. y Prahalad, C. (1995). The dominant logic: retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16, 5-14.
- Cardona, P. (2002). Cómo crear talento: la influencia del liderazgo en el capital humano. *Revista Capital Humano*, 157, 26-30.
- Ezquerro (1997). *El estilo cognitivo reflexividad-impulsividad en el ámbito del deporte*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid.
- Hopf, H. (1997). Problemas generales del talento deportivo. *Revista Educación Física y Deporte*, 19(2), 59-67.
- López Bedoya, J. (1995). *Entrenamiento temprano y captación de talentos en la iniciación deportiva y el deporte escolar*. Barcelona: INDE.
- Lorenzo, A. (2000). *Búsqueda de nuevas variables en la Detección de Talentos Deportivos. Aplicación al Baloncesto*. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Madrid.
- Lorenzo, A. (2003). ¿Detección o desarrollo del talento?: factores que motivan una nueva orientación del proceso de detección de talentos. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 71, 23-28.
- Parra, E., Rojas, R. y Arapé, E. (2008) Comunicación y conflicto: el arte de la negociación. *Revista Negotium*, 10(4) 17-35.
- Ruiz, R. (2004). *Análisis de las características psicológicas, deportivas y sociales en el deporte del judo a nivel competitivo: Una propuesta teórica y metodológica para la predicción del rendimiento*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, 2004.
- Sáenz-López, P., Feu, S. e Ibañez, S. (2006). Estudio de la participación de los jugadores españoles de baloncesto en las distintas categorías de la selección nacional. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 85, 36-45.
- Salanellas, F. (1996). *Los Centros de Tecnificación: Búsqueda de talentos*. *Apunts: Educación Física y Deporte*, 44-45, 76-80.
- Salmela, J.H. y Regnier, G. (1983). A model for sport talent detection. *Sports: Science periodical on research and technology in sport*. Osc. 1-8.
- Spamer, E. J. y Hare, E. (2001). A longitudinal study of talented youth rugby players with special reference to skill, growth and development. *Journal of Human Movement Studies*, 41(1), 39-57.



Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall

Thomas, K.W.; Kilmann, R.H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. New York: Xicom, Inc.

Trujillo, J. y García, J. (2004). *Negociación, comunicación y cortesía verbal*, México, Limusa.

Vicuña, L, Hernández, Mildred, T y Ríos, J. (2008) Elaboración del test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos. *Revista de Investigación en Psicología*, 11(2), 183-200.