

SPORT4E

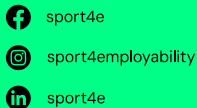
Informe final sobre la capacidad de los entrenadores deportivos para utilizar el deporte como herramienta de desarrollo de habilidades y competencias funcionales al mercado laboral

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.



Co-funded by
the European Union

sport4e.eu



Co-funded by
the European Union



Propiedades del documento

WP-Activity	WP2 - Entregable D2.2: Informe final sobre la capacidad de los entrenadores deportivos para utilizar el deporte como herramienta para el desarrollo de habilidades y competencias funcionales al mercado laboral.
Título del resultado	Informe final sobre la capacidad de los entrenadores deportivos para utilizar el deporte como herramienta de desarrollo de habilidades y competencias funcionales al mercado laboral
Socio responsable de la entrega:	¹ Facultad de Medicina y Salud de la TUM, Departamento de Ciencias del Deporte y la Salud, Universidad Técnica de Múnich, Múnich, Alemania ² ISCAP - P. PORTO - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Oporto, Portugal ³ CEIPES, Centro Internazionale Per La Promozione Dell'Educazione e lo Sviluppo Associazione, Palermo, Italia ⁴ BAIS, Asociación Budapest para el Deporte Internacional, Budapest, Hungría ⁵ Sindicato de Jugadores Profesionales de Fútbol, Lisboa, Portugal ⁶ Universidad de Zaragoza, Zaragoza, España ⁷ Tempo Finito, Zaragoza, España
Autores:	Nicola Stöcker ¹ , Christina Sitzberger ¹ , Dominik Gaser ¹ , Isabel Ardions ² , Paula Carvalho ² , Dora Martins ² , Pedro Mendonça ² , Sara Vivirito ³ , Erika Juhász ⁴ , Bence Garamvolgyi ⁴ , Paulo Jorge Araujo ⁵ , Celia Marcen ^{6,7}
Nivel de distribución:	Público
Número total de páginas:	81
Fecha	Noviembre de 2023
Editorial	
ISBN	
DOI	

Índice

1	Introducción	7
1.1	<i>Acerca del proyecto Sport4E</i>	7
1.2	<i>Evaluación de capacidades y competencias</i>	7
1.2.1	Antecedentes	¡Error! Marcador no definido.
1.2.2	Definición de habilidades y competencias	8
1.3	<i>Objetivos</i>	9
2	Materiales y métodos	10
2.1	<i>Investigación bibliográfica</i>	10
2.2	<i>Resultados de la revisión bibliográfica</i>	11
2.3	<i>Desarrollo y validación de los cuestionarios para los entrenadores y las partes interesadas de Recursos Humanos (RRHH)</i>	14
2.4	<i>Aplicación del cuestionario y análisis estadístico</i>	15
2.5	<i>Entrevistas a grupos focales</i>	15
3	Resultados	17
3.1	<i>Cuestionario Entrenadores</i>	17
3.1.1	Caracterización de la muestra de entrenadores	17
3.1.2	Habilidades y competencias	19
3.2	<i>Cuestionario Recursos Humanos (RH)</i>	24
3.2.1	Caracterización de la muestra HR	24
3.2.2	Habilidades y competencias	25
3.3	<i>Entrevistas a grupos focales</i>	29
3.3.1	Habilidades desarrolladas a través del deporte	31
3.3.2	Cualificaciones requeridas por el mercado laboral	33
3.3.3	Capacidades de los entrenadores para desarrollar aptitudes empresariales en sus deportistas.	38
3.3.4	Cómo desarrollar estas competencias	42
3.4	<i>Obstáculos que afectan al proceso de adquisición de competencias</i>	44
4	Discusión	49
5	Conclusión y resumen	51
6	Referencias	54
	Anexo	56

<i>Anexo 1: Plantilla del diagrama de flujo PRISMA</i>	<i>56</i>
Apéndices.....	57
<i>Apéndice 1: Plantilla - Resumen de los estudios incluidos.....</i>	<i>57</i>
<i>Apéndice 2 Cuestionario de aptitudes empresariales para entrenadores.....</i>	<i>58</i>
<i>Apéndice 3: Cuestionario de competencias empresariales para RRHH.....</i>	<i>61</i>
<i>Apéndice 4: Cuestionario sobre aptitudes empresariales para deportistas</i>	<i>68</i>
<i>Apéndice 5: Grupos focales sobre directrices</i>	<i>73</i>
<i>Apéndice 6: Análisis estadístico Muestra de entrenadores</i>	<i>77</i>
<i>Apéndice 7: Análisis estadístico Muestra de RH</i>	<i>79</i>

Lista de figuras

Figura 1: Visión general de los procesos de trabajo.....	9
Figura 2: Diagrama de flujo A- Habilidades y competencias desarrolladas a través del deporte.	11
Figura 3: Diagrama de flujo B -Capacidades útiles para acceder al mercado laboral.	12
Figura 4: Entrenadores deportivos entrenan a sus atletas.	19
Figura 5: Habilidades y competencias Ideas y oportunidades- Entrenador.....	20
Figura 6: Habilidades y competencias Recursos personales - Entrenador.....	21
Figura 7: Habilidades y competencias Conocimientos específicos - Entrenador.....	22
Figura 8: Habilidades y competencias En acción - Entrenador.....	23
Figura 9: Resumen de las habilidades y competencias de los entrenadores.	24
Figura 10: Habilidades y competencias Ideas y oportunidades- Relevantes para el mercado laboral (RRHH).....	26
Figura 11: Habilidades y competencias Recursos personales- Relevantes para el mercado laboral (RRHH).....	26
Figura 12: Habilidades y competencias Conocimientos específicos- Relevantes para el mercado laboral (RRHH).....	27
Figura 13: Cualificaciones y competencias en acción - Relevantes para el mercado laboral (RRHH).....	28
Figura 14: Resumen de las habilidades y competencias de las partes interesadas de Recursos Humanos (RRHH).	29
Figura 15: Habilidades desarrolladas a través del deporte en opinión de los entrenadores...	33
Figura 16: Cualificaciones demandadas por el mercado laboral.	38

Figura 17: Retos para fomentar las habilidades de los deportistas.	44
Figura 18: Principales barreras y obstáculos a la empleabilidad a través del deporte.	49
Figura 19: Áreas clave "Sport4E".	52

Lista de tablas

Tabla 1: Revisión bibliográfica de los criterios de inclusión.	10
Tabla 2: Resultado de la revisión.	12
Cuadro 3: Criterios de selección del perfil de los participantes.	16
Cuadro 4: Características de los entrenadores.	17
Cuadro 5: Caracterización de la muestra HR.	24
Tabla 6: Composición de los grupos de discusión.	30
Tabla 7: Competencias que los entrenadores participantes creen que podrían desarrollarse a través del deporte.	31
Tabla 8: Competencias que los empresarios participantes creen que podrían transferirse del deporte al trabajo.	36
Tabla 9: Habilidades que los entrenadores participantes creen que tienen los entrenadores y que podrían desarrollar un espíritu emprendedor en los deportistas.	39

Introducción

1.1 Sobre el proyecto Sport4E

El objetivo principal del proyecto "Sport4E - Skills through sport for Employability and Entrepreneurship" (en español "Habilidades a través del deporte para la Empleabilidad y el Emprendedurismo") es promover la educación en el deporte y a través del deporte, con especial atención al desarrollo de capacidades, apoyando al mismo tiempo la aplicación de las Directrices de la UE sobre la doble carrera profesional de los deportistas. El proyecto pretende mejorar la capacitación de jóvenes atletas y figuras clave del mundo del deporte, incluidos entrenadores, educadores, gestores deportivos y clubes, mediante el desarrollo de sus capacidades laborales y empresariales.

Se espera que los entrenadores y monitores deportivos posean diversas habilidades que van más allá de los conocimientos técnicos. Estas habilidades son habilidades blandas, transferibles y vitales que los entrenadores deberían cultivar y utilizar en sus funciones actuales para impartirlas a los atletas y participantes deportivos. Sin embargo, aún está por determinar si los entrenadores deportivos son conscientes de estas habilidades y si las incorporan en sus sesiones de entrenamiento con los deportistas. Reconociendo la necesidad de formar y educar a los individuos en el desarrollo de nuevas habilidades laborales, el proyecto pretende concienciar a entrenadores y técnicos sobre la posibilidad de desarrollar habilidades y crear un conjunto de recursos educativos y abiertos para apoyar el desarrollo de habilidades blandas y profesionales a través del deporte. Este enfoque permite que el deporte se convierta en una vía para adquirir habilidades y competencias que puedan aplicarse en el mercado laboral.

La educación y el desarrollo de capacidades a través del deporte se han convertido en temas destacados de la agenda política de la Unión Europea. El Plan de Trabajo de la UE para el Deporte identifica la educación en y a través del deporte como una clara prioridad. La importancia de este tema se pone aún más de relieve en el grupo de expertos de la Comisión sobre Desarrollo de Capacidades y Recursos Humanos en el Deporte (XG HR), que analiza diversos aspectos del desarrollo de capacidades y recursos humanos en el deporte, como la formación de entrenadores, el desarrollo de capacidades a través del deporte, las cualificaciones en el deporte y la doble carrera profesional de los deportistas.

1.2 Evaluación de capacidades y competencias

1.2.1 Antecedentes

Los atletas son idóneos para el desarrollo del espíritu empresarial en el deporte. Su participación en la iniciativa empresarial puede impulsar el crecimiento, la innovación y las repercusiones económicas positivas. Los deportistas poseen habilidades y competencias adquiridas a través del deporte, como aprender a aprender, competencias sociales y cívicas, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, disciplina, creatividad, perseverancia y espíritu emprendedor. También adquieren conocimientos y competencias profesionales en ámbitos como el marketing, la gestión y la seguridad pública. Estas habilidades y competencias apoyan su participación, desarrollo y progresión en la educación, la formación y el empleo, haciéndoles deseables para los empleadores.

Los atletas profesionales pueden crear redes valiosas durante su carrera deportiva, conectando con personas influyentes y adineradas de diversos sectores. Esta red puede beneficiar a la trayectoria empresarial de los deportistas, incluidos los medios de comunicación, el análisis de datos, las experiencias de deportistas y aficionados, y los bienes y servicios.

Sin embargo, los deportistas suelen tener dificultades para compaginar su carrera deportiva con los estudios o el trabajo, por lo que necesitan un apoyo a medida para aprovechar sus oportunidades. Es crucial recabar más información, mejorar la educación y establecer estructuras que apoyen los esfuerzos empresariales de los deportistas.

El proyecto Erasmus "Sport4E - Skills through sport for Employability and Entrepreneurship" se inició para abordar estas cuestiones. El objetivo del proyecto es promover la educación en y a través del deporte, centrándose en el desarrollo de competencias y aplicando las Directrices de la UE sobre la doble carrera profesional de los deportistas. Pretende mejorar la capacidad de los jóvenes deportistas y de las figuras clave del mundo del deporte, como entrenadores, educadores, gestores deportivos y clubes, para desarrollar competencias laborales y empresariales. Los entrenadores y monitores deportivos deben poseer aptitudes blandas, transversales y vitales más allá de los conocimientos técnicos, que deben transmitir a los deportistas. El proyecto pretende concienciar a los entrenadores sobre estas habilidades y proporcionar recursos educativos para apoyar el desarrollo de habilidades blandas y profesionales a través del deporte.

Este informe explora las habilidades y competencias desarrolladas a través del deporte y su relevancia en el mercado laboral. Los resultados de la investigación servirán de base para seguir investigando y crear informes sobre la disponibilidad de habilidades empresariales entre los jóvenes deportistas y la capacidad de los entrenadores para utilizar el deporte como herramienta de desarrollo de habilidades y competencias para el mercado laboral.

1.2.2 Definición de habilidades y competencias

Para aclarar el significado de habilidades y competencias y comprender sus diferencias, ofrecemos las siguientes definiciones:

Las destrezas se refieren a la capacidad de aplicar los conocimientos y utilizar la experiencia para realizar tareas y resolver problemas. [1]. Según el Marco Europeo de Cualificaciones, las competencias pueden clasificarse en cognitivas, que implican un pensamiento lógico, intuitivo y creativo, o prácticas, que implican destreza manual y el uso de métodos, materiales, herramientas e instrumentos.

Las competencias blandas y las *duras* pueden distinguirse entre sí. Las competencias blandas abarcan las habilidades interpersonales y la capacidad de interactuar eficazmente con los demás. Por otro lado, las competencias duras se refieren a las cualificaciones técnicas o profesionales específicas de un campo concreto.

La competencia denota la capacidad demostrada para aplicar los conocimientos y las capacidades personales, sociales y metodológicas en situaciones de trabajo o estudio y en el

crecimiento personal y profesional. En el Marco Europeo de Cualificaciones, la competencia se describe en términos de responsabilidad y autonomía, indicando la capacidad de hacerse cargo y trabajar de forma independiente.

Resumen

Las destrezas se refieren a la aplicación de conocimientos y técnicas en la realización de tareas, mientras que *las competencias* engloban la capacidad demostrada de utilizar eficazmente conocimientos, destrezas y atributos personales en diversos contextos, con especial atención a la responsabilidad y la autonomía.

1.3 Objetivos

El objetivo de este informe es, en primer lugar, revisar la bibliografía y, en segundo lugar, elaborar un cuestionario para deportistas basado en el análisis bibliográfico y analizarlo (véase la Fig. 1).

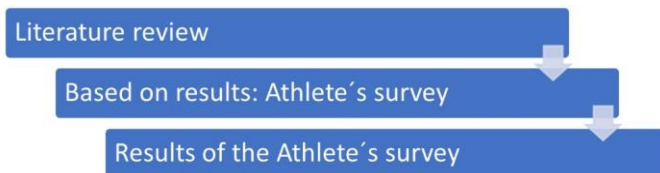


Figura 1: Visión general de los procesos de trabajo.

La encuesta pretende identificar las competencias adquiridas en el deporte que pueden ampliarse con éxito a las necesidades de competencias empresariales de los deportistas en el futuro mercado laboral. Para lograrlo, se formularon dos preguntas principales de investigación:

- A) ¿Qué habilidades y competencias pueden cultivarse a través del deporte?
- B) ¿Qué cualificaciones específicas es conveniente que posean los deportistas para incorporarse eficazmente al mercado laboral?

Adaptando esta encuesta, se han elaborado otros dos cuestionarios.

La primera dirigida a *entrenadores y monitores deportivos* (véase el Apéndice 2) para identificar las competencias útiles para acceder al mercado laboral que puede transmitir el deporte (con el objetivo de que los monitores y entrenadores deportivos vuelvan a ser los actores principales y recojan datos funcionales al proceso de formación y compromiso).

La segunda se dirige a *las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones en el ámbito laboral* (es decir, responsables de RRHH, agencias de RRHH; véase el Apéndice 3) para identificar las competencias especialmente útiles para entrar en el mercado laboral actual.

Para respaldar los resultados de la encuesta se añadió un método cualitativo: Los grupos de *discusión*. Por ello, se elaboraron directrices para llevar a cabo los grupos focales, que se tradujeron a todas las lenguas de los países socios.

2 Materiales y métodos

2.1 Investigación bibliográfica

Los seis socios del proyecto Erasmus Sport4E, a saber, el Instituto Politécnico do Porto (Portugal, Coordinador), la Universidad Técnica de Múnich (Alemania, Socio), el Centro Internazionale per la Promozione Dell'educazione e lo Sviluppo Associazione (Italia, Socio), Budapesti Egyesulet a Nemzetkozi Sportert (Hungría, Socio), Sindicato dos Jogadores Profissionais de Futebol (Portugal, Socio), y Tempo Finito Sll (España, Socio), llevaron a cabo una investigación bibliográfica independiente sobre dos temas: (A) habilidades y competencias desarrolladas a través del deporte, y (B) habilidades necesarias para acceder al mercado laboral (dadas por la propuesta de Sport4E, iniciada en enero de 2023). La investigación bibliográfica se llevó a cabo en un plazo predefinido, del 1 de marzo de 2023 al 15 de marzo de 2023.

Los criterios de inclusión de la bibliografía abarcaron todo tipo de estudios publicados en inglés entre 2013 y el 15 de marzo de 2023, sin limitaciones en cuanto al tamaño de la muestra (Tab. 1).

La revisión se llevó a cabo utilizando los siguientes términos de búsqueda: skill; competence; sport; physical activity; labour market/labour market; employability; work/work placement; entrepreneur/entrepreneurship; business; young athlete; coach; sport instructor; *your country*.

Tabla 1: Criterios de inclusión de la revisión bibliográfica.

Criterios de inclusión:	
Idioma:	Inglés
Fecha de publicación:	De enero de 2013 a marzo de 2023
Muestra	Cualquier tamaño de muestra
Tipo de estudio:	Todos los tipos de estudios
Joven atleta:	Persona de entre 15 y 25 años que entrena con regularidad (una media de al menos dos veces por semana) con el objetivo de participar en competiciones. Debe participar en al menos una o dos competiciones al año. El atleta no tiene por qué ser un atleta profesional registrado y también puede proceder del deporte aficionado.
Entrenador y monitor deportivo:	Persona con formación de entrenador titulado o formación general en el ámbito del deporte y la salud (específica de un país) que entrena a un deportista individual o a un equipo deportivo para prepararlos para las competiciones.
País:	Estudios de los países colaboradores correspondientes. Por ejemplo, Tempo Finito busca estudios que incluyan a deportistas y entrenadores

españoles o que se centren en el mercado laboral español.

2.2 Resultados de la revisión bibliográfica

Los resultados se han presentado en los documentos editados "Diagrama de flujo PRISMA" (Anexo 1) por cada país y "Resumen de los estudios incluidos" (Apéndice 1), siguiendo el parámetro autores, país, base de datos/registro/u otra fuente; diseño del estudio/medida de resultados (método utilizado en este estudio); resultados clave. Para la primera pregunta, "¿Qué habilidades y competencias pueden cultivarse a través del deporte?", se identificaron 818 estudios primarios y se incluyeron un total de 17 estudios y 12 informes (véase la Fig. 2).

11

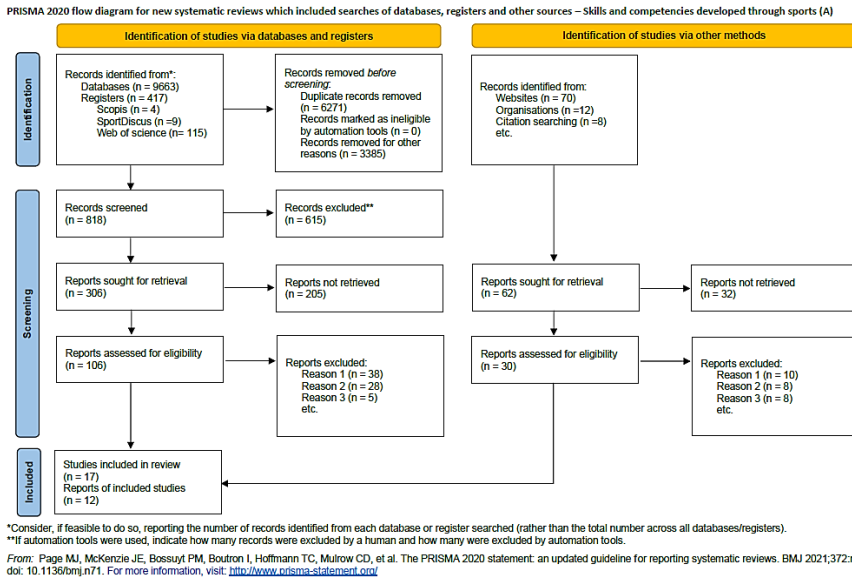


Figura 2: Diagrama de flujo A- Habilidades y competencias desarrolladas a través del deporte.

La segunda pregunta "¿Qué habilidades específicas es valioso que posean los deportistas para incorporarse eficazmente al mercado laboral?" Se identificaron 854 estudios primarios y se incluyeron 20 estudios y 12 informes (véase la Fig. 3).

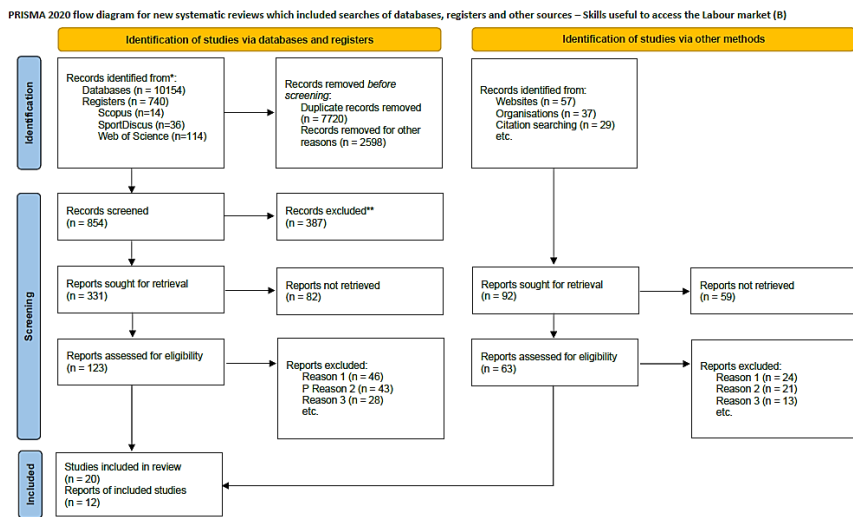


Figura 3: Diagrama de flujo B -Capacidades útiles para acceder al mercado laboral.

Con el fin de elaborar un cuestionario como tarea principal, se han reunido y analizado las principales conclusiones de la investigación bibliográfica de todos los socios. En un grupo de expertos, se debatieron, resumieron y redujeron las principales conclusiones de la bibliografía a la siguiente lista de palabras clave (véase el cuadro 2), divididas en las siguientes categorías: *aptitudes mentales, aptitudes sociales, aptitudes de gestión, aptitudes analíticas/competencias cognitivas, aptitudes creativas, aptitudes digitales y de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y otras.*

Tabla 2: Resultado de la revisión.

Habilidades y competencias desarrolladas a través del deporte (A)	Competencias útiles para acceder al mercado laboral (B)
Habilidades mentales	
Disciplina[2]	Disciplina[2]
Voluntad, Voluntad, Voluntad de ganar[2]	Voluntad, Voluntad de ganar[2]
Automotivación[3]	
	Competencias motivacionales[4]
Resistencia psicológica[2]	Resistencia psicológica[2]
Competencia social y emocional[5]	
	Inteligencia emocional[6-8]
Resiliencia[2, 3, 9]	Resiliencia[2, 8]
	Flexibilidad[8]
	Autorregulación[4]

Habilidades y competencias desarrolladas a través del deporte (A)	Competencias útiles para acceder al mercado laboral (B)
	Adaptabilidad[6, 10]
Valor para salir de la zona de confort[11]	
Confianza en uno mismo[2]	Confianza en uno mismo[2]
Perseverancia[2]	Perseverancia[2]
Resistencia a la alta presión[2]	Resistencia a la alta presión[2]
	Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad[8]
Habilidades sociales	
Respeto[2]	Respeto[2]
Capacidad para trabajar en red[11]	
	Relaciones personales[7]
	Competencia cultural[4]
	Conciencia cultural[6]
	Clima laboral positivo[7]
	Actitud positiva[10]
Comunicación[2, 9, 12]	Comunicación [2, 6, 10, 11]
Trabajo en equipo[12]	Trabajo en equipo[6, 10, 11, 13]
	Influencia social[8]
Juego limpio[2]	Juego limpio[2]
Capacidad de gestión	
Liderazgo[2]	Liderazgo[2, 6, 8, 10]
	Instrucción [8]
	tutoría[8]
	enseñanza[8]
	Educación financiera[14]
	Habilidades de autogestión[14]
Habilidades de gestión del tiempo[3]	
Planificación[2]	Planificación[2]
Organización[2]	Organización[2]
Responsabilidad[2]	Responsabilidad[2]
Logro de objetivos[2]	Logro de objetivos[2]
Pensamiento empresarial[2]	Pensamiento empresarial[2]
Capacidad analítica/Competencias cognitivas	
Resolución de problemas[12]	Resolución de problemas[6, 8, 10, 11, 13]
	Resolución de problemas complejos[8]
	Solución de problemas y experiencia del usuario[8]
	Razonamiento, resolución de problemas e ideación[8]
Razonamiento fluido [5]	
	Pensamiento analítico e innovación[8]
	Análisis y evaluación de sistemas[8]
Pensamiento crítico[2]	Pensamiento crítico [2, 6]
	Pensamiento crítico y análisis[8]
Habilidades estratégicas de aprendizaje[15]	

Habilidades y competencias desarrolladas a través del deporte (A)	Competencias útiles para acceder al mercado laboral (B)
	Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje[8]
Capacidad creativa	
Creatividad[2, 9]	Creatividad[2, 6, 10]
	Creatividad, originalidad e iniciativa[8]
	Innovación [10]
Competencias digitales y en tecnologías de la información y la comunicación (TIC)	
	Competencias digitales y TIC[13, 16]
	Uso, vigilancia y control de la tecnología [8]
	Diseño y programación de tecnología[8]
Otros:	
	Orientación al servicio[8]
	Competencias técnicas en ámbitos como la ingeniería y la sanidad[13]

2.3 Elaboración y validación de los cuestionarios para los entrenadores y las partes interesadas en recursos humanos (HR)

El objetivo fue desarrollar un cuestionario de aptitudes empresariales para deportistas basándose en los resultados de la revisión bibliográfica. Además, se buscaron y utilizaron como segunda base cuestionarios ya existentes para este grupo destinatario. [17] Además, uno de los socios del proyecto (CEIPES) proporcionó el cuestionario "Entrepreneurship & Dual Career Questionnaire for Athletes," que crearon para el proyecto Erasmus+ "ELISA: Entrepreneurial Learning in Sport to support Young Athletes employability development." [18]. En la reunión transnacional celebrada en Oporto, Portugal (27.-28.4.2023), ocho expertos resumieron las habilidades y competencias extraídas a partir de las principales conclusiones de la bibliografía y las acortaron en caso de que las habilidades tuvieran el mismo significado. Después, las habilidades se compararon con la "SOFT SKILLS LIST" [19] y de nuevo se resumieron las competencias. Para clasificar las competencias en diferentes categorías, Armuña et al. [20] se tomó como base el cuestionario, utilizando los modelos de EntreComp y Armuña [17]. Al final, el análisis clasificó las habilidades y competencias surgidas de los resultados clave en cuatro categorías:

Ideas y oportunidades; Recursos personales; Conocimientos específicos; A la acción.

Sobre la base de la revisión bibliográfica se elaboró el *cuestionario de aptitudes empresariales para deportistas* (véase el Apéndice 4). El cuestionario final para deportistas fue traducido por todos los socios del inglés a su idioma nacional (portugués, alemán, italiano, húngaro, español) e insertado en LimeSurvey, un avanzado sistema de encuestas en línea para crear encuestas en línea de calidad (www.limesurvey.org). A partir de una selección de diferentes aptitudes y competencias dadas, se preguntó a los participantes, en una escala de 1 (ninguna aptitud) a 7 (aptitud muy alta), "¿En qué medida se califican actualmente a sí mismos en las respectivas aptitudes y competencias empresariales"? Además, sobre la misma selección de habilidades y competencias dadas, también se les preguntó si "creen que han desarrollado estas habilidades

y competencias a través del deporte". De nuevo, tenían que dar la respuesta en una escala del 1 (ninguna aptitud) al 7 (aptitud muy alta).

Para establecer la comparabilidad entre los resultados de los deportistas, los entrenadores y las partes interesadas en los recursos humanos (RH), se utilizó el cuestionario de aptitudes empresariales para deportistas y se adaptó a los entrenadores y a los RH respectivamente. Las preguntas adicionales relativas a la caracterización de los entrenadores son:

- ¿Trabaja actualmente (en deporte) a tiempo parcial o completo?
- ¿Es el deporte su fuente principal de ingresos?
- ¿Qué deportes practica o ha practicado?
- Experiencia total como entrenador
- ¿Ha sido deportista?

La pregunta formulada a los entrenadores fue la misma que a los deportistas: "¿Cómo te calificas actualmente en las siguientes aptitudes y competencias empresariales?" (1=ninguna aptitud a 7=muy alta aptitud) y "¿Cree que las siguientes habilidades y competencias pueden desarrollarse a través del deporte?" (1=muy de acuerdo a 7=muy en desacuerdo).

Pregunta adicional sobre la caracterización de HR:

- ¿A qué tipo de organización representa?

El cuestionario de RRHH se centró también en las cuatro categorías: Ideas y oportunidades, Recursos personales, Conocimientos específicos, En acción. A partir de la selección de distintas capacidades y competencias dadas, se preguntó a los participantes de RRHH, en una escala de 1 (muy relevante) a 7 (nada relevante): "En su opinión, ¿En qué medida son relevantes para el mercado laboral las siguientes capacidades y competencias?".

2.4 Aplicación del cuestionario y análisis estadístico

Todos los socios distribuyeron la encuesta a través de la herramienta en línea LimeSurvey a su red de contactos y entrenadores. El periodo de la encuesta fue del 17 de junio al 12 de septiembre de 2023. Todos los resultados se recopilaron, analizaron y describieron estadísticamente. Para corroborar las afirmaciones, se realizaron entrevistas a grupos focales. Las variables se analizaron a partir de medidas de tendencia central: Media, Mediana, Moda, Desviación Estándar, permitiendo una comprensión más clara de las características centrales y de dispersión. En el estudio se utilizó la prueba de muestras pareadas para comparar si las habilidades y competencias son actuales en los entrenadores o pueden desarrollarse a través del deporte. Para los resultados más allá del crítico (valor p) inferior al nivel de significación predefinido (90%, 95%, 99%), se rechazó la hipótesis nula, lo que indica una diferencia significativa entre las medias muestrales.

2.5 Entrevistas de grupos focales

La metodología mixta fue seleccionada como la más apropiada para este estudio porque facilita una evaluación amplia de las habilidades blandas utilizando una encuesta y aspectos

cualitativos al considerar la opinión de entrenadores y empleadores de cinco países en el tema a tratar utilizando la técnica de la entrevista grupal focalizada, focus group [21].

Los grupos focales, como instrumento de recogida de información cualitativa, se han convertido en una alternativa útil y válida en diversas áreas del conocimiento [22-24]. Un grupo focal es una técnica que consiste en una entrevista en profundidad en la que los participantes son seleccionados intencionalmente para formar una muestra de una población específica con el fin de centrarse en un tema determinado [25].

Para ello se diseñaron 10 grupos focales, 2 por país, para debatir y conocer las opiniones de entrenadores y empresarios sobre el tema objeto de estudio y los resultados obtenidos en la encuesta previa. Cada uno de los dos grupos se diseñó con 6 participantes siguiendo la literatura previa sobre la composición de los grupos para asegurar la saturación [26].

Dadas las características de las diferentes poblaciones estudiadas, entrenadores y empleadores, se organizaron dos grupos focales en cada país, cada uno de ellos homogéneo (uno de entrenadores y otro de empresarios), con los siguientes criterios: El grupo focal debía estar formado preferentemente por un grupo heterogéneo y equilibrado (variedad de perfiles) de 6 personas, siendo 3 mujeres y 3 hombres (para tener ambos puntos de vista de representación), con diferentes edades y perfiles (formación académica, trayectorias personales y profesionales, etc.; ver Tabla 3).

Cuadro 3: Criterios de selección del perfil de los participantes.

Criterios de selección del perfil del entrenador		Criterios de selección del perfil de los empresarios	
Mujer	Entrenador actual de deportes de equipo	Mujer	Empleador actual en el sector deportivo
Hombre	Entrenador actual de deportes de equipo	Hombre	Empleador actual en el sector deportivo
Mujer	Entrenador actual de deportes individuales	Mujer	Empleador actual en el sector no deportivo
Hombre	Entrenador actual de deportes individuales	Hombre	Empleador actual en el sector no deportivo
Mujer	Entrenador con experiencia (10 años)	Mujer	Empresario novel
Hombre	Entrenador con experiencia (10 años)	Hombre	Empresario novel

Los procedimientos relativos a los grupos focales se describen en el Apéndice 5. Todos los participantes recibieron un consentimiento informado con toda la información sobre el proyecto, el objetivo del grupo focal y la recogida, protección y eliminación de datos, debiendo firmarlo antes de iniciar el debate.

3 Resultados

3.1 Cuestionario Entrenadores

En la encuesta de los entrenadores, completaron el cuestionario 144 participantes.

3.1.1 Caracterización de la muestra de entrenadores

De un total de 144 entrenadores, el 73% eran hombres. El mayor número de participantes procedía de Hungría, con 42 cuestionarios cumplimentados. Treinta y siete entrenadores tenían entre 20 y 30 años, un participante tenía menos de 20 años. En general, el 30% había completado el nivel 7 del Marco Europeo de Cualificaciones. Veintisiete participantes no trabajaban actualmente a tiempo parcial o completo (en el sector deportivo). Con un 52%, el deporte era la principal fuente de ingresos para más de la mitad de los encuestados. En total, 134 participantes eran o siguen siendo deportistas, 3 de ellos participaron en Juegos Olímpicos y 32 en competiciones locales (véase la Tabla 4).

17

Cuadro 4: Características de los entrenadores.

Características	N (%)
Género	144 (100)
Hombre ♂	106 (73)
Mujer ♀	37 (26)
Otros	1 (1)
Edad	144 (100)
<20 años de edad	1 (1)
20-30 años	37 (26)
31-40 años	36 (25)
41-50 años	35 (24)
>50 años de edad	35 (24)
Nacionalidad	144 (100)
Italia (IT)	22 (15)
Alemania (GER)	16 (11)
España (ES)	21 (15)
Hungría (HU)	42 (29)
Portugal (PT)	41 (29)
Otros	2 (1)
Educación	144 (100)
Preparación para la formación profesional	3 (2)
Certificado de enseñanza obligatoria	2 (1)
Certificado de operador profesional	7 (5)
Título de enseñanza secundaria superior	25 (17)
Diploma de enseñanza técnica superior	15 (11)
Licenciatura; Diploma académico de primer nivel	39 (27)
Máster; Diploma académico de segundo nivel	43 (30)
Doctorado de investigación; Máster universitario de segundo nivel	10 (7)

Características	N (%)
Ingresos	144 (100)
El deporte como ingreso principal	75 (52)
El deporte no es el principal ingreso	69 (48)
Carrera deportiva personal	144 (100)
Activo como atleta	134 (93)
No activo como atleta	10 (7)
Nivel de competición como deportista (son posibles varias respuestas)	144 (100)
Local	32 (22)
Regional	37 (26)
Europeo	25 (17)
Mundial	15 (10)
Olímpico	3 (2)
N/A	10 (7)
Formación	144 (100)
Enseñanza de deportes de equipo	86 (52)
Enseñanza de deportes individuales	80 (48)
Enseñar diferentes/más de un tipo de deporte	18 (13)
Experiencia en coaching personal	144 (100)
Menos de 1 año	8 (6)
De 1 a 4 años	19 (13)
De 5 a 9 años	34 (24)
De 10 a 20 años	45 (31)
Más de 20 años	38 (26)

La figura 4 muestra un resumen de los deportes en los que trabajan los entrenadores. En total, los entrenadores imparten 86 deportes de equipo y 80 deportes individuales. Los entrenadores no sólo enseñan un deporte, sino que también hay 18 entrenadores que enseñan más de uno. Los deportes más mencionados son el fútbol (n=40), el balonmano (n=12) y el baloncesto (n=10), seguidos del atletismo, el tenis de mesa y el ciclismo (n=7).

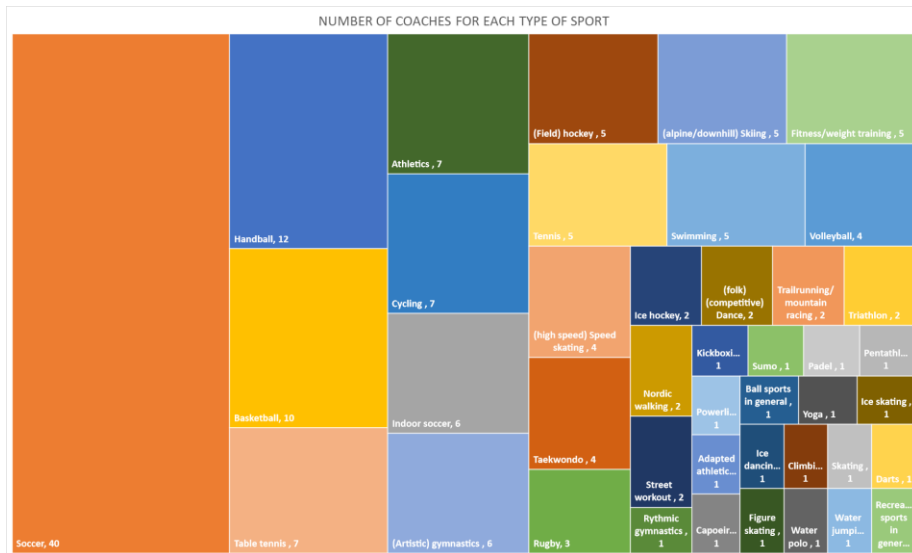


Figura 4: Los entrenadores deportivos forman a sus atletas.

3.1.2 Habilidades y competencias

Los resultados que comparan si las habilidades y competencias son actuales (1=nula aptitud a 7=muy alta aptitud) o pueden desarrollarse a través del deporte (1=totamente de acuerdo a 7=totamente en desacuerdo) se presentan en las siguientes figuras (ver Figuras 5-8). Se utilizó la prueba de muestreo por pares y si t es positiva, significa que el contexto del deporte no se corresponde con el desarrollo de estas aptitudes.

Ideas y oportunidades:

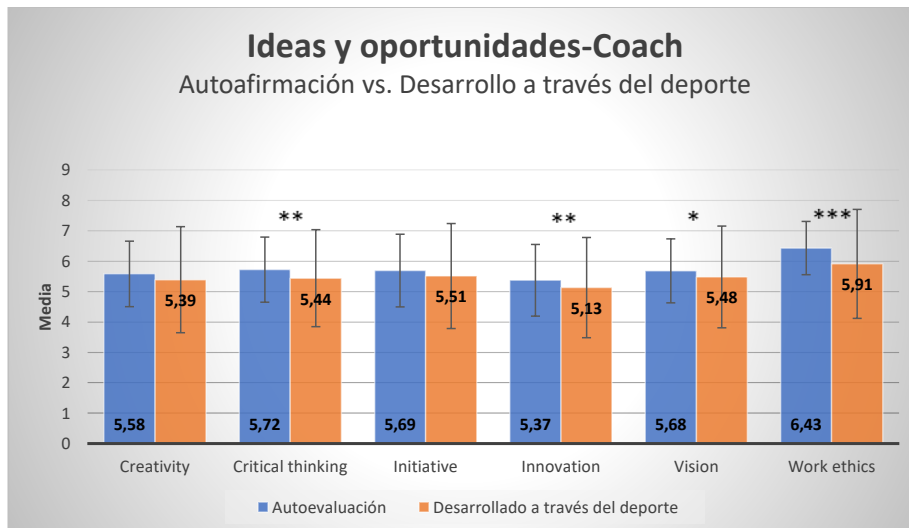


Figura 5: Habilidades y competencias Ideas y Oportunidades- Entrenador, nivel de significación (90% *, 95% **, 99%***), valores medios (Media) calculados a partir de la escala 1 (ninguna aptitud) a 7 (aptitud muy alta); Autoevaluación, 1 (Totalmente de acuerdo) a 7 (Totalmente en desacuerdo) desarrolladas a través del deporte.

El contexto del deporte **no se corresponde** con el desarrollo de las siguientes habilidades: Pensamiento crítico ($t=1,73$, $p=0,04^{**}$), Innovación ($t=1,69$, $p=0,047^{**}$), Ética laboral ($t=3,22$, $p=0,002^{***}$) revelan diferencias significativas entre las respuestas (contexto actual frente al deportivo). La visión ($t=1,31$, $p=0,09^{*}$) también es significativamente diferente, pero sólo al nivel del 90%. Estas habilidades revelan diferencias significativas entre las respuestas (contexto actual frente al deportivo).

El deporte colaboró en el desarrollo de las habilidades Creatividad e Iniciativa ($t=1,12/1,011$, $p=0,132/0,157$), ya que estas variables no registraron diferencias significativas.

Recursos personales:

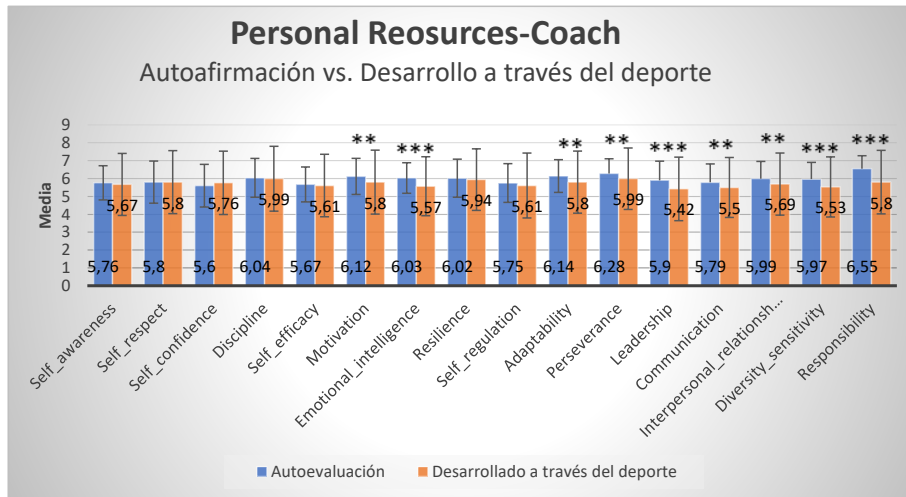


Figura 6: Habilidades y competencias Recursos personales - Entrenador, nivel de significación (90% *, 95% **, 99%***), valores medios (Media) calculados a partir de la escala 1 (ninguna aptitud) a 7 (aptitud muy alta); Autoevaluación, 1 (Muy de acuerdo) a 7 (Muy en desacuerdo) desarrollada a través del deporte.

El contexto del deporte **no se corresponde** con el desarrollo de las siguientes habilidades: Motivación (t=1,88, p=0,03**), Inteligencia emocional (t=2,960, p=9,002***), Adaptabilidad de recursos (t=2,032, p=0,02**), Perseverancia (t=1,766, p=0,04**), Liderazgo (t=2,978, p=0,002***), Comunicación (t=1,903, p=0.03**), Relación interpersonal (t=1,915, p=0,03**), Sensibilidad a la diversidad (t= 2,787, p=0,003***), Responsabilidad (t=4,852, p=0,00***) revelan diferencias significativas entre las respuestas (contexto actual frente al deportivo).

El deporte colaboró en el desarrollo de las habilidades Autoconciencia (t=0,55, p>0,05), Autoestima (t=0,00, p>0,05), Confianza en sí mismo (t=-0,85, p>0,05), Disciplina (t=0,3, p>0,05), Autoeficacia (t=0,37, p>0,05), Resiliencia (t= 0,46, p>0,05), Autorregulación (t=0,81, p>0,05), ya que estas variables no registraron diferencias significativas.

Conocimientos específicos:

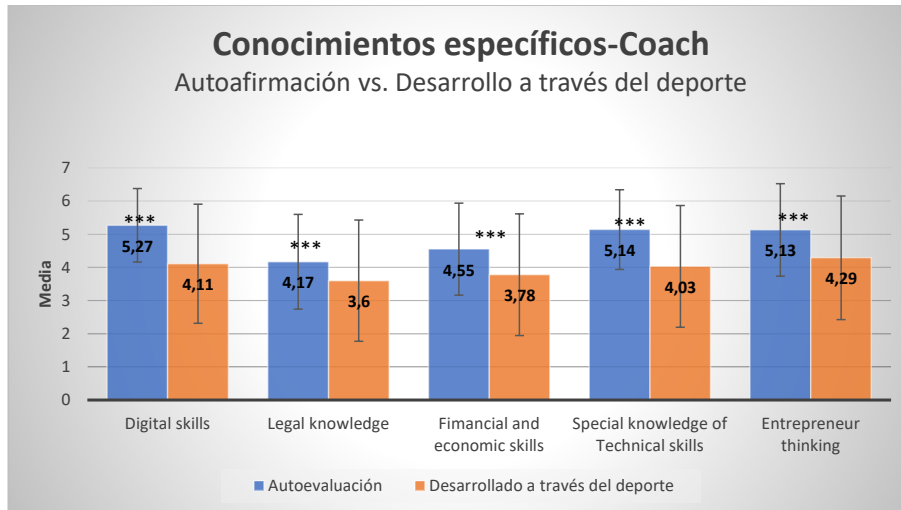


Figura 7: Habilidades y competencias Conocimientos específicos - Entrenador, nivel de significación (90% *, 95% **, 99%***), valores medios (Media) calculados a partir de la escala 1 (ninguna aptitud) a 7 (aptitud muy alta); Autoevaluación, 1 (Muy de acuerdo) a 7 (Muy en desacuerdo) desarrollada a través del deporte.

El contexto del deporte **no se corresponde** con el desarrollo de las siguientes habilidades: Las competencias digitales ($t=6,837$, $p= 0,00***$), los conocimientos jurídicos ($t=3,389$, $p= 0,00***$), las competencias financieras y económicas ($t=4,369$, $p= 0,00***$), las competencias tecnológicas ($t=6,586$, $p= 0,00***$), el pensamiento emprendedor ($t=4,920$, $p= 0,00***$) revelan diferencias significativas entre las respuestas (contexto actual frente a contexto deportivo).

En acción:

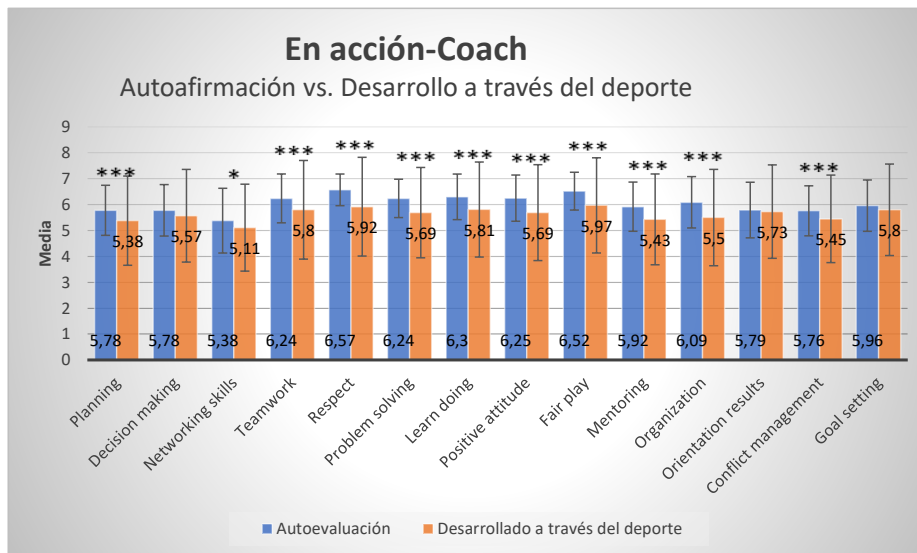


Figura 8: Habilidades y competencias En acción - Entrenador, nivel de significación (90% *, 95% **, 99%***), valores medios (Media) calculados a partir de la escala 1 (ninguna aptitud) a 7 (aptitud muy alta); Autoevaluación, 1 (Muy de acuerdo) a 7 (Muy en desacuerdo) desarrollada a través del deporte.

El contexto del deporte **no se corresponde** con el desarrollo de las siguientes habilidades: Planificación (t=2,408, p=0,009***), Trabajo en equipo (t=2,588, p=0,005***), Respeto (t=3,798, p=0,00***), Resolución de problemas (t=3,565, p=0,00***), Aprender haciendo (t=2,938, p=0,002***), Actitud positiva (t=3,432, p=0,00***), Juego limpio (t=3.464, p=0,00***), Tutoría (t=2,990, p=0,002***), Organización (t=3,344, p=0,001***), Gestión de conflictos (t=1,912, p=0,03**), revelan diferencias significativas entre las respuestas (contexto actual frente al deportivo).

El deporte colaboró en el desarrollo de las habilidades Habilidad para trabajar en red (t=1,639, p=0,05*; sólo es significativo al 90%); Toma de decisiones (t=1,284, p>0,05), Resultados de las orientaciones (t=0,265, p>0,05), y Establecimiento de metas (t=0,969, p>0,05), ya que estas variables no registraron diferencias significativas.

La figura 9 resume los resultados del análisis de los datos relativos a las habilidades y competencias de los entrenadores.



Figura 9: Resumen de las habilidades y competencias de los entrenadores.

3.2 Cuestionario Empleadores (HR)

3.2.1 Caracterización de la muestra HR

Completaron la encuesta 120 personas que trabajan en RRHH. En general, el 66% de la muestra eran mujeres. Cuarenta y cinco participantes tenían entre 30 y 39 años. El 44% tenía nacionalidad portuguesa y el 50% había completado el nivel 7 del Marco Europeo de Cualificaciones. La mayoría de los participantes, en total 45, trabajaban en la oficina de contratación de una organización/PYME (Pequeña y Mediana Empresa). En la Tabla 5 se muestra la caracterización de la muestra de RRHH.

Cuadro 5: Caracterización de la muestra HR.

Características	N (%)
Género	120 (100)
Hombre ♂	41 (34)
Mujer ♀	79 (66)
Otros	1 (1)
Edad	120 (100)
20-29 años	23 (19)
30-39 años	45 (38)
40-49 años	33 (28)
>49 años	19 (16)

Características	N (%)
País	120 (100)
Portugal (PT)	53 (44)
España (ES)	19 (16)
Alemania (GER)	4 (3)
Italia (IT)	25 (21)
Hungría (HU)	18 (15)
Otros	1 (1)
Educación	120 (100)
Diploma de enseñanza técnica superior	3 (3)
Licenciatura; Diploma académico de primer nivel	49 (41)
Máster; Diploma académico de segundo nivel	59 (50)
Doctorado de investigación; Máster universitario de segundo nivel	9 (8)
Tipo de representación	120 (100)
Atletas (Soy agente)	1 (1)
Agencia de empleo	18 (15)
Otros	34 (28)
Oficina de contratación en una organización/PYME	45 (38)
Organizaciones deportivas (federaciones, clubes, etc.)	22 (18)

3.2.2 Habilidades y competencias

Los resultados de las cuatro categorías, contestadas por los RRHH en una escala de 1 (muy relevante) a 7 (nada relevante), sobre hasta qué punto piensan que las habilidades y competencias respectivas son relevantes para el mercado laboral se muestran en las siguientes Figuras 10-13.

Ideas y oportunidades:

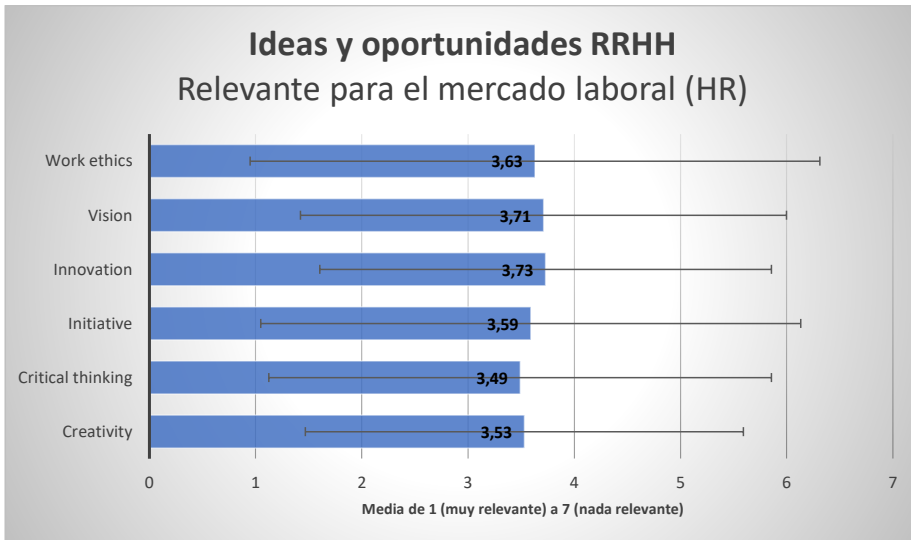


Figura 10: Habilidades y competencias Ideas y oportunidades- Relevantes para el mercado laboral (RRHH).

Las competencias más relevantes para el mercado laboral en opinión de las personas participantes que trabajan en RRHH son la Innovación (media 3,53 \pm 2,06), la Visión (media 3,73 \pm 2,13), la Ética en el trabajo (media 3,63 \pm 2,68) y la Iniciativa (media 3,59 \pm 2,54).

Recursos personales:



Figura 11: Habilidades y competencias Recursos personales- Relevantes para el mercado laboral (RRHH).

En cuanto a los Recursos Personales, los empleados de RRHH consideran que las competencias más relevantes son la Adaptabilidad (media $3,83 \pm 2,48$), el Liderazgo (media $3,81 \pm 2,10$), la Sensibilidad a la diversidad (media $3,80 \pm 2,49$), la Regulación (media $3,72 \pm 2,21$), las Relaciones interpersonales (media $3,68 \pm 2,49$) y la Perseverancia (media $3,68 \pm 2,28$).

Conocimientos específicos:

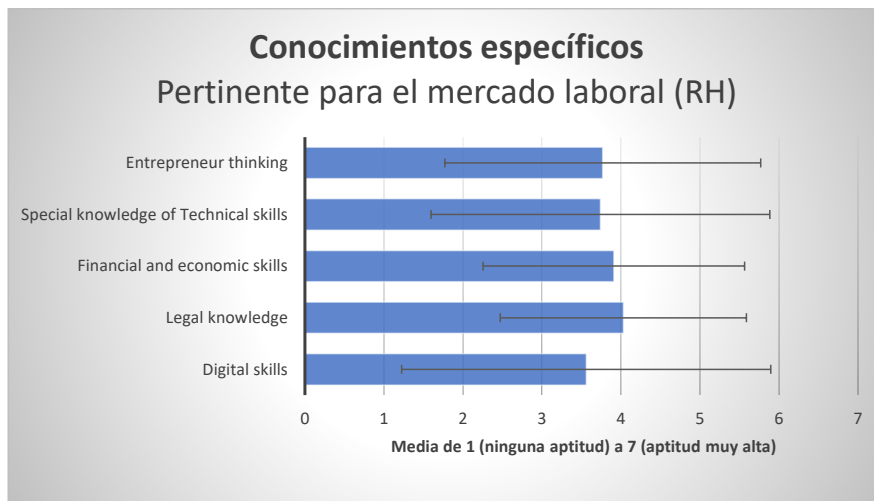


Figura 12: Habilidades y competencias Conocimientos específicos- Relevantes para el mercado laboral (RRHH).

Los conocimientos jurídicos (media de $4,03 \pm 1,56$) y las competencias financieras y económicas (media de $3,91 \pm 1,65$) resultaron ser las competencias más relevantes de los conocimientos específicos para RRHH.

En acción:

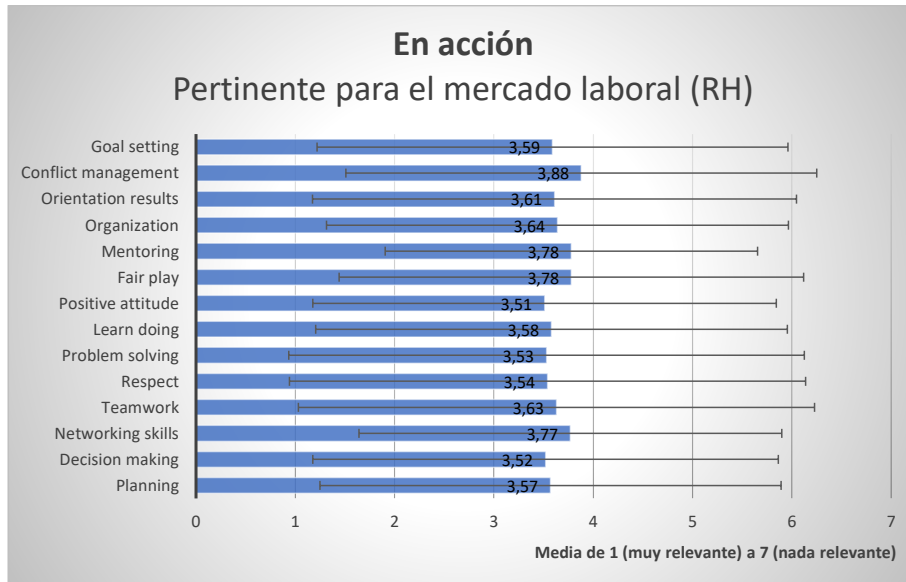


Figura 13: Habilidades y competencias en acción - Relevantes para el mercado laboral (RRHH).

En cuanto a las habilidades y competencias de En Acción, las más relevantes fueron la capacidad para trabajar en red (media de 3,77±2,13), el juego limpio (media de 3,78±2,34), la tutoría (media de 3,78±1,87) y la gestión de conflictos (media de 3,88±2,37).

La figura 14 resume los resultados del análisis de los datos relativos a las habilidades y competencias de las partes interesadas en RRHH.



Figura 14: Resumen de las habilidades y competencias de las partes interesadas de Recursos Humanos (RRHH) .

La comparación de los resultados de las cuatro categorías entre los entrenadores y los RRHH revela las siguientes diferencias: Los entrenadores creen que el deporte les permite desarrollar habilidades y competencias relevantes para el mercado laboral en las categorías de *Ideas y Oportunidades*, *Recursos Personales* y *En Acción*. Por el contrario, los representantes de RRHH tienden a creer que los entrenadores sólo pueden proporcionar habilidades y competencias relevantes para el mercado laboral a través de su trabajo como entrenadores deportivos en la categoría de *Conocimientos Específicos*.

3.3 Entrevistas de grupos focales

A partir de los resultados de encuestas previas a deportistas, entrenadores y empleadores, se definieron 5 dimensiones: las habilidades desarrolladas a través del deporte, las que demanda el mercado laboral actual, las capacidades que tienen los entrenadores para apoyar el desarrollo de sus deportistas en este sentido, cómo desarrollarlas y, por último, las dificultades y barreras encontradas.

Las características de los participantes se describen en el cuadro 6. Entendiendo que la metodología no pretende ser representativa, sino profundizar en las cuestiones desde el punto de vista de los agentes implicados, los diferentes grupos focales cuentan con una diversidad de participantes relacionados con el deporte de competición, el deporte para todos, el deporte de base, el fitness o las actividades físicas para poblaciones especiales y los entrenadores deportivos. Por parte de los empleadores, participaron el personal de RRHH, así como los miembros de los consejos de administración y los directores tanto del sector público como del privado, consultores, personal de las agencias de empleo y empresarios.

Aunque puede haber habido cierto desequilibrio dentro de los grupos de cada país, en términos de género, edad o perfil, el conjunto se asemeja en general al diseño previsto. Un total de 29 personas participaron en los grupos focales de entrenadores y 31 en los de empresarios. La edad media de los participantes en los grupos focales de entrenadores fue de 43,2 (rango: 27-63 años de edad), mientras que la edad media de los participantes en los grupos focales de empresarios fue de 38,9 (rango: 22-67 años de edad).

Los participantes en los grupos de entrenadores fueron un 44% mujeres y un 56% hombres, mientras que los grupos de empleadores eran un 42% hombres y un 58% mujeres. Con estos datos, podemos considerar que el grupo de entrenadores está sobrerrepresentado por hombres y el de empleadores por mujeres, algo que ocurre en la vida laboral, incluso en mayor medida que en este estudio.

Tabla 6: Composición de los grupos focales.

ALEMANIA					
Entrenadores			Empleadores		
M	Entrenador nacional con experiencia	GR-01	M	No deportivo, sector público	GR-01
M	Entrenador de fútbol con experiencia	GR-02	M	Sector asociativo deportivo	GR-02
F	Entrenadora paralímpico	GR-03	M	Industria no deportiva	GR-03
M	Entrenador de deportes de equipo	GR-04	F	Industrias emergentes	GR-04
F	Deporte para todos entrenador	GR-05	F	No deportivos del sistema	GR-05
F	Entrenadora de poblaciones especiales	GR-06	M	Universidad deportiva	GR-06
HUNGRÍA					
Entrenadores			Empleadores		
F	Entrenadora experimentado de patinaje sobre hielo	HU-01	F	Industria no deportiva	HU-01
M	Entrenador de fútbol	HU-02	F	Industria no deportiva	HU-02
F	Entrenadora de hockey sobre hielo con experiencia	HU-03	F	Industrias emergentes	HU-03
F	Entrenadora personal	HU-04	F	Industria del deporte	HU-04
F	Entrenadora de atletismo con experiencia	HU-05	F	Industrias emergentes	HU-05
-	N/A	HU-06	F	Industria no deportiva	HU-06
ITALIA					
Entrenadores			Empleadores		
F	Entrenadora de windsurf con experiencia	IT-01	F	Industria del deporte	IT-01
M	Entrenador de remo con experiencia	IT-02	M	Industria no deportiva	IT-02
M	Entrenador de voleibol y voley playa	IT-03	F	Industria no deportiva	IT-03
F	Entrenadora de fútbol	IT-04	F	Industrias emergentes	IT-04
M	Entrenador de atletismo	IT-05	M	Industria del deporte	IT-05
F	Entrenadora de tiro con arco	IT-06	M	Industrias emergentes	IT-06
PORTUGAL					
Entrenadores			Empleadores		
M	Entrenador de baloncesto	PT-01	M	Agencia empleadora	PT-01
M	Entrenador de fútbol con experiencia (porteros)	PT-02	M	Industria del deporte	PT-02
M	Coordinador del entrenador de fútbol	PT-03	F	Industria no deportiva	PT-03
M	Entrenador de fútbol	PT-04	F	Consultor en RRHH	PT-04
M	Entrenador de fútbol	PT-05	M	Agencia de talentos	PT-05

M	Entrenador de natación con experiencia	PT-06	F	Agencia de consultoría	PT-06
			F	Agencia de talentos	PT-07
ESPAÑA					
Entrenadores			Empleadores		
M	Entrenador de tenis de mesa con experiencia	SP-01	F	Industria no deportiva	SP-01
F	Entrenadora de atletismo	SP-02	F	Industrias emergentes	SP-02
F	Entrenadora de BMX	SP-03	F	Deporte sector público	SP-03
M	Entrenador de voleibol con experiencia	SP-04	M	Industria del deporte	SP-04
F	Entrenadora de rugby con experiencia	SP-05	M	Empresas deportivas	SP-05
M	Entrenador de fútbol sala	SP-06	M	Industria no deportiva	SP-06

3.3.1 Habilidades desarrolladas a través del deporte

Los entrenadores identificaron 36 habilidades desarrolladas a través del deporte (Tabla 7). Estas habilidades y enseñanzas del deporte se consideran valiosas para los deportistas en la transición a otras profesiones, especialmente en el mundo empresarial, donde la resiliencia, el liderazgo, el trabajo en equipo y la pasión pueden marcar la diferencia en el éxito. Por ejemplo, en el mundo de la iniciativa empresarial se valora mucho la creatividad y los deportistas son creativos, por lo que consiguen aportar algo nuevo al trabajo. Muchos de los informantes creen que los deportistas tienen cualidades valiosas que pueden contribuir significativamente al éxito no sólo en el espíritu empresarial, sino también en el mundo de los negocios.

"Los deportistas tienen una gran ventaja competitiva en los negocios" (HR-SP-04)

"El deporte es un poco un gimnasio de habilidades y destrezas, te ayuda a adaptarte a contextos, situaciones diferentes, relaciones con los demás". (HR-IT-01)

Cuadro 7: Habilidades que los entrenadores participantes piensan que podrían desarrollarse a través del deporte

Habilidad	Alemania	Hungría	Italia	Portugal	España
1 Adaptabilidad			X	X	
2 Ser guiado		X		X	
3 Combatividad					X
4 Compromiso					X
5 Valor			X		
6 Toma de decisiones			X		
7 Determinación	X				
8 Eficacia	X				X
9 Cultura del esfuerzo					X
10 Inteligencia emocional				X	
11 Juego limpio				X	X
12 Enfocado	X	X	X		
13 Fijación de objetivos	X	X		X	
14 Humildad		X			
15 Habilidades interpersonales	X			X	

Habilidad	Alemania	Hungría	Italia	Portugal	España
16 Liderazgo		X	X	X	X
17 Aprender haciendo			X		
18 Red			X		
19 Mente abierta		X	X		
20 Asociación					X
21 Apasionado				X	
22 Perseverancia			X		X
23 Actitud positiva		X			
24 Fiabilidad		X			
25 Resiliencia	X	X	X	X	X
26 Respetar		X	X		X
27 Modelo			X		
28 Autoconocimiento		X			
29 Autoconfianza	X				
30 Autoevaluación	X		X	X	
31 Automotivación					X
32 Sensible a la diversidad		X	X		
33 Gestión del estrés	X		X	X	
34 Trabajo en equipo	X	X	X	X	X
35 Gestión del tiempo	X	X			
36 Tolerancia		X			

En general, creen que el deporte puede ayudar a los deportistas a afrontar mejor los retos de la vida cotidiana, incluido el trabajo, así como a posicionarse mejor en un mercado laboral complejo. Muchos de los participantes señalan cómo los deportistas no se dejan abrumar por la ansiedad en todos los contextos de la vida. Incluso en situaciones difíciles como encontrar trabajo, tienen más posibilidades de encontrar oportunidades en diferentes contextos. Además, aceptan mejor que otros colectivos que no todo salga como se espera.

"Hay determinaciones que creo que vienen del deporte, como enfrentarse al obstáculo e intentar superarlo. También, tener la determinación suficiente para dar ese paso extra y llegar al resultado". (HR-IT-05)

Esta proactividad no se interpreta en términos individualistas, sino que los deportistas también reconocen cuándo necesitan a los demás y saben pedir apoyo.

Sin embargo, advierten de que el hecho de que el deportista sea capaz de poner en práctica estas habilidades en el terreno de juego, la transferencia no es directa y esto no significa que vaya a ser capaz de aplicarlas en el lugar de trabajo, que es un nuevo entorno con nuevos códigos y normas sociales. Además, algunos ponentes mencionan que algunos deportistas con talento pueden tener dificultades para desarrollar habilidades a largo plazo porque confían demasiado en su talento natural. También hablan de cómo el éxito en el deporte puede atraer a personas negativas que pueden llevar a los deportistas por caminos perjudiciales.

Otro punto importante fue que estas habilidades tienen mucho que ver con la etapa de formación en la que se encuentran los deportistas, siendo más fáciles de desarrollar en la iniciación y sobre todo en la etapa de desarrollo de talentos, ya que en el deporte de alto rendimiento o profesional lo más importante suele ser el resultado. Formar a los niños y

jóvenes para el deporte y la vida requiere también trabajar con las familias, así como formar a los entrenadores sobre cómo gestionar estas cuestiones que dificultan el desarrollo integral del deportista. En este sentido, se ha cuestionado si estos valores tradicionales del deporte no están siendo en cierta medida socavados por un exceso de proteccionismo familiar y de intervención de los padres interfiriendo en estos valores de pertenencia, trabajo en equipo y consecución de metas, especialmente a edades tempranas. Por ejemplo, repercute en la cultura del esfuerzo, la cultura de la excelencia o el "darlo todo en el campo".

A pesar de las habilidades blandas, se reconoce que los deportistas carecen a menudo de habilidades duras específicas para el mercado laboral. Puede ser necesario un programa de formación o prácticas para desarrollar estas habilidades técnicas.

En la figura siguiente (Figura 15) se ofrece una representación gráfica de los resultados:



Figura 15: Habilidades desarrolladas a través del deporte en opinión de los entrenadores.

3.3.2 Cualificaciones requeridas por el mercado laboral

Cuando se les pregunta sobre cuáles consideran que son las habilidades más demandadas en el mercado laboral, los entrenadores identifican un total de 34 de ellas, de las cuales 10 coinciden con las que consideran que se adquieren y desarrollan a través de la práctica deportiva. Se trata de la *adaptabilidad*, *la toma de decisiones*, *la eficacia*, *la inteligencia emocional*, *el liderazgo*, *el trabajo en red*, *la perseverancia*, *la resiliencia*, *la automotivación* y *el trabajo en equipo*. La disciplina (en el amplio sentido de la palabra) que supone el deporte parece ser un factor clave:

"...es la disciplina, creo que para cualquiera que haga deporte, y también es muy importante para cualquiera que entre en el mercado laboral, la disciplina, la concentración, la resiliencia. A menudo le digo a mi equipo que tenemos que tener resiliencia, porque vamos a recibir muchos noes y en el mercado laboral recibimos muchos noes". (HR-PT-07)

"El deporte es como el mundo del trabajo porque enseñamos respeto y disciplina. Respeto por el tiempo, puntualidad, respeto por el uniforme. Hay que cumplir todas esas reglas del mundo laboral si estás en una gran empresa. Incluso si eres autónomo. En los deportes individuales los deportistas entrenan solos sin ni siquiera el impulso del grupo, ningún entrenador dice que puedes entrenar cuando quieras. Todos tenemos un patrón que seguir". (CO-IT-03)

Al preguntar a los empleadores que participaron en los diferentes grupos de discusión sobre las competencias exigidas para encontrar o conservar un empleo, se identificaron tres competencias duras principales (*competencias digitales, conocimiento de idiomas y conocimientos financieros*) y 28 competencias blandas (*adaptabilidad, asertividad, autonomía, compromiso, comunicación, aprendizaje continuo, creatividad, pensamiento divergente, dinamismo, inteligencia emocional, empatía, energía, identidad/lealtad, aprender haciendo, multitarea, trabajo en red, organización, actitud participativa/positiva, persistencia, resolución de problemas, resiliencia, orientación a resultados/objetivos, respeto, autoconciencia, gestión del estrés, trabajo en equipo, gestión del tiempo, tolerancia a la frustración*). Destacan lo relevante que puede ser el deporte en un contexto de incertidumbre, que requiere no sólo un cambio constante sino una aplicación eficaz.

"Nos encontramos en un entorno VUCA (volátil, incierto, cambiante y ambiguo), lo que significa que lo que ayer era válido ahora no lo es, por lo que tenemos que replantearnos y tener esa apertura para poder afrontar los retos actuales." (HR-SP-01)

"...la polivalencia, que creo que es algo central hoy en el mercado de trabajo y en esta transversalidad de competencias del deporte al mercado real de trabajo, que las personas sean de hecho polivalentes, que estén disponibles para escuchar, para adaptarse a lo que el mercado demanda y que el mercado esté también efectivamente disponible y no reacio al cambio, disponible para entender qué es lo que puede aprender y capitalizar con la entrada de personas que, no teniendo las competencias duras buscadas, puedan de hecho aportar un valor diferente y una orgánica y una sangre diferente a la organización." (HR-PT-06)

"En los últimos tiempos nos encontramos con organizaciones mucho más dinámicas, sobre todo las dedicadas a la tecnología, ... entonces los cambios hay que implementarlos muy rápido". (HR-SP02)

"Todo eso son competencias digitales, que quizás no salieron en los cuestionarios, y me refiero a competencias y conocimientos que hay que tener en todos los ámbitos". (HR-IT-02)

Desde el punto de vista de los empleadores que participaron en los debates, habría un total de 48 competencias transferibles del deporte al lugar de trabajo (Tabla 8). De ellas, en 22 (*adaptabilidad, compromiso, toma de decisiones, eficacia, cultura del esfuerzo, inteligencia emocional, centrado, humildad, habilidades interpersonales, liderazgo, aprender haciendo, trabajo en red, actitud positiva, perseverancia, resiliencia, respeto, modelo de conducta, autoconciencia, autoconfianza, autoevaluación, automotivación, gestión del estrés, y trabajo en equipo*) coinciden con las que los entrenadores identifican como desarrolladas a través del deporte y en 19 con las que los entrenadores tienen y pueden desarrollar con sus deportistas (*adaptabilidad, compromiso, habilidades de comunicación, disciplina, cultura del esfuerzo, habilidades emocionales, empatía, flexibilidad, humildad, habilidades interpersonales, liderazgo, resolución de problemas, actitud positiva, resiliencia, autoconciencia, autoevaluación, automotivación, trabajo en equipo y gestión del tiempo*). Las habilidades duras y blandas relacionadas con la planificación estratégica aparecen como relevantes:

"Además de la confianza y de esta cuestión de resiliencia y creatividad que tenemos que tener, creo que la cuestión del plan estratégico, la cuestión de tener una visión de lo que queremos, creo que es una conexión interesante porque nosotros, como deportistas, estamos acostumbrados a tratar mucho con planes estratégicos, con objetivos, con buscar planes para que algo funcione y, si no funciona, pensar en alternativas, ya sea a nivel individual o como equipo." (CO-PT-04)

"La mayoría de las competencias identificadas son blandas y transversales, no duras, y lo más importante es que no dependen de la formación previa, sino que están relacionadas con la forma de ser y de adaptarse de una persona a determinados contextos." (HR-IT-04)

*"El deporte se convierte entonces en una especie de campo de entrenamiento de habilidades (HR-IT-06)
Los que hacen deporte en la vida tienen una mentalidad completamente distinta y una marcha más: arriesgar, implicarse cada día, coger los otros caminos que se abren."* (CO-IT-04)

Cuadro 8: Competencias que los empresarios participantes consideran que podrían transferirse del deporte al trabajo.

Habilidad	Alemania	Hungría	Italia	Portugal	España
1	Aceptación			X	X
2	Escucha activa			X	
3	Adaptabilidad	X	X	X	X
4	Ambición				X
5	Autonomía			X	
6	Compromiso	X	X	X	
7	Capacidad de comunicación		X	X	X
8	Competitividad	X		X	X
9	Creatividad	X		X	
10	Toma de decisiones			X	X
11	Disciplina	X		X	X
12	Pensamiento diverso				X
13	Eficacia			X	X
14	Eficiência				X
15	Cultura del esfuerzo		X	X	X
16	Inteligencia emocional			X	X
17	Empatía		X		X
18	Ética	X	X	X	
19	Flexibilidad		X	X	
20	Enfoque			X	X
21	Humildad		X		
22	Habilidades interpersonales				X
23	Liderazgo		X	X	X
24	Aprender haciendo			X	
25	Multitarea			X	
26	Red	X			X
27	Paciencia		X		
28	Perseverancia	X	X	X	X
29	Actitud positiva		X	X	X
30	Resolución de problemas			X	X
31	Propósito			X	
32	Resiliencia		X	X	X
33	Respetar	X	X	X	
34	Responsabilidad	X		X	
35	Modelo		X		X
36	Orientación de los resultados			X	
37	Autoconocimiento			X	
38	Autoconfianza	X		X	
39	Autoevaluación			X	
40	Superación personal				X
41	Automotivación		X	X	X
42	Standing			X	
43	Gestión del estrés			X	X
44	Capacidad de asumir riesgos			X	
45	Trabajo en equipo	X	X	X	X
46	Gestión del tiempo		X	X	X

Habilidad	Alemania	Hungría	Italia	Portugal	España
47 Tolerancia a la frustración		X	X	X	
48 Gestión de la incertidumbre			X		X

Los participantes consideraron más difícil reconocer cómo el deporte puede transmitir habilidades duras que blandas. Reconocen que las habilidades blandas son útiles en cualquier nivel de empleo, especialmente lo que la identidad deportiva podría contribuir a la identificación con los valores y la cultura corporativos ("sentir la camiseta del equipo"). Los contextos laborales actuales también exigen procesos de crecimiento continuo y aprendizaje constante. Por ello, los participantes debatieron sobre los retos de enseñar competencias transversales, o habilidades blandas, a través del deporte. Destacaron la importancia de ser mentores y modelos para los deportistas.

"...las habilidades blandas de un deportista valen el 60 por ciento porque un profesional que no puede adaptarse al contexto, sin embargo, se convierte en una limitación para la empresa". (HR-IT-04)

También mencionan la necesidad de establecer asociaciones con expertos en diversas áreas, como la gestión financiera, para impartir formación a atletas y entrenadores, ayudándoles a desarrollar habilidades importantes no sólo para el deporte, sino también para la vida diaria y el espíritu empresarial. Consideran que hay carencias en cuanto a la comprensión por parte del deportista de que debe ocuparse de su propia carrera.

"Para desarrollar las habilidades blandas no hay problema, me cuesta un poco pensar cómo los entrenadores pueden transmitir las habilidades duras". (HR-IT-05)

Entre las dificultades para identificar las demandas del mercado laboral se encuentra el hecho destacado por los entrenadores de que existen muchos tipos de trabajos, sectores y tipos de empleo a los que podrían optar sus deportistas. Además, no se sienten necesariamente cualificados para esta tarea, que consideran ajena a su papel como entrenadores (aunque reconocen el valor que el deporte puede tener en aspectos clave de la empleabilidad). La experiencia deportiva se marca como relevante en un contexto de diversidad laboral:

"...que estas personas que vienen de un entorno deportivo siempre van a estar relacionadas con una gran heterogeneidad desde el punto de vista de clases sociales, si se quiere, geografías, contextos socioeconómicos diferentes y, por lo tanto, la capacidad de integración en los equipos, y esta capacidad de inclusión de la diversidad va a estar mucho mejor entrenada en alguien que ha tenido un entorno deportivo, ¿no?, y hoy en día, esta capacidad de inclusión, esta capacidad de aceptar la diferencia se exige en un contexto de equipo, [...] entonces yo diría que este es el valor añadido." (HR-PT-03)

"Los que practican deportes tienen la suerte de relacionarse con personas siempre diferentes y mezcladas, de orígenes socioculturales distintos, y esto enriquece, abre nuevos horizontes y da margen para innovar y acostumbrarse a la relación con la diversidad". (CO-IT-03)

Tabla 9: Habilidades que los entrenadores participantes creen que tienen los entrenadores y que podrían desarrollar un espíritu emprendedor en los deportistas.

Habilidad	Alemania	Hungría	Italia	Portugal	España
1	Escucha activa				X
2	Adaptabilidad	X			
3	Compromiso				X
4	Capacidad de comunicación	X	X		
5	Gestión de conflictos				X
6	Coherencia				X
7	Afrontar las expectativas				X
8	Disciplina		X		
9	Pensamiento divergente				X
10	Eficacia				X
11	Cultura del esfuerzo				
12	Inteligencia emocional			X	
13	Empatía	X		X	X
14	Cultura de excelencia			X	
15	Cultura de feedback	X			
16	Conocimientos financieros	X			
17	Flexibilidad	X			
18	Logro de objetivos	X			
19	Fijación de objetivos				
20	Humildad				
21	Inspiración	X			X
22	Integridad			X	X
23	Competencias interculturales			X	
24	Habilidades interpersonales			X	X
25	Conocimientos técnicos	X			
26	Liderazgo	X	X	X	X
27	Aprendizaje permanente	X			
28	Lealtad				X
29	Capacidad de gestión	X			X
30	Tutoría		X	X	
31	Capacidad de negociación				X
34	Actitud positiva		X		
32	Priorizar	X			
33	Resolución de problemas		X		
35	Resiliencia			X	
36	Autoconocimiento		X		
37	Autoevaluación	X			
38	Automotivación				X
39	Trabajo en equipo	X		X	X
40	Gestión del tiempo	X	X		
41	Fiabilidad	X			

Los participantes mostraron una visión global del mundo del deporte, destacando no sólo las habilidades técnicas, sino también las sociales, emocionales y de liderazgo necesarias para tener éxito, tanto en el deporte como en la vida profesional.

"...desarrollar en los atletas una mentalidad de rendimiento y el rendimiento no consiste sólo en hacer más. Se trata de hacer más gastando menos. También porque tienen que llegar a las decisiones con higiene mental y, por lo tanto, no tiene sentido correr más que los demás [...] la teoría de la autodeterminación, [...], en la que los atletas de deportes individuales [...] intentan entender por qué hacen las cosas, y esta es una sociedad en la que a menudo tratamos a los niños en la escuela como máquinas y casi les quitamos la capacidad de pensar, lo segundo es que hagan cosas que realmente tengan sentido. Esto sigue siendo diferente del propósito de tener sentido, es que entiendan lo que están haciendo y que tenga un sello personal y creo que los empresarios sienten mucho placer en lo que hacen. Hacen cosas que les dan un propósito [...], no sabes por qué nos rendimos tan fácilmente". (HR-PT-02)

Los entrenadores sugirieron que tienen que ser buenos reconociendo las habilidades, los puntos débiles y los puntos fuertes de sus deportistas. Los deportistas, apoyados por los entrenadores, pueden emprender caminos empresariales en el deporte porque conocen las necesidades y saben lo que les falta. Como se ha indicado en las dimensiones anteriores, los entrenadores necesitan apoyo y colaborar con otras figuras clave (familias, educadores, profesores, psicólogos deportivos, etc.).

"Hemos conseguido transmitir parte del compromiso, la resiliencia, el liderazgo, todo eso de lo que hablábamos antes, y ayudar al atleta a actuar en consecuencia". (CO-PT-03)

"Tengo que crear un equipo multidisciplinar: un psicólogo deportivo, un especialista en rendimiento, asociaciones con escuelas, debido a los cursos técnico-profesionales, asociaciones con universidades para acoger a estudiantes en prácticas, etc.". (CO-PT-04)

"Las comparaciones con los padres y con un entrenador mental o un psicólogo deportivo que pueda ayudar a aclarar ideas son importantes. Como el entrenador no es psicólogo, contar con una persona que conozca los aspectos psicosociales es muy importante." (CO-IT-05)

"Confrontaciones con los padres, el entrenador mental/psicólogo y los educadores y profesores para tener momentos de discusión y reflexión sobre los progresos del deportista, sus necesidades, dificultades, soluciones, etc.". (CO-IT-03)

Para habilitar el papel del entrenador deportivo como proveedor de competencias de empleabilidad, es necesario:

1) Desarrollar una estrategia de comunicación clara y eficaz.

"Para comunicarse con un deportista, hay que aportarle ejemplos de vida, de vida deportiva y de vida laboral. Hay que dar pasos para llegar a la cima, para descubrir cómo crecer poco a poco más allá de su nivel". (CO-IT-03)

2) Necesidad de aumentar la conciencia del papel educativo del entrenador.

"Facilitar el conocimiento de sus habilidades tanto por parte de los entrenadores como de los deportistas". (HR-IT-01)

"Hablar de los valores del deporte en las escuelas y sensibilizar a la opinión pública". (CO-IT-03)

3) Identificar las necesidades específicas del deportista.

"Creo que los entrenadores tienen la responsabilidad de motivar a sus deportistas para que cursen estudios paralelos a su carrera deportiva". (HR-HU-02)

4) Capacidad para pedir apoyo y ayuda.

"El deportista entiende tiene la humildad de entender pedir ayuda y saber apoyarse en los demás, en alguien más experto si es necesario". (CO-IT-03)

Los participantes también debatieron la necesidad de orientar a los deportistas para que puedan tomar decisiones acertadas de cara al futuro, tanto durante como después de su carrera deportiva. Destacaron la importancia de los entrenadores en la formación no sólo de las habilidades deportivas, sino también del carácter y los valores que serán fundamentales para el éxito de los deportistas en distintos ámbitos de la vida.

"...transmitir valores y conocimientos vitales". (CO-PT-03)

Además, mencionaron la dificultad de mantener el contacto con los deportistas a lo largo de los años, especialmente cuando se trabaja en diferentes países o con grandes grupos de jugadores. Sin embargo, reconocen que el impacto de los entrenadores en el desarrollo de los deportistas es duradero y crucial para forjar su futuro, tanto en el deporte como en otras profesiones.

En Hungría, destacaron la falta de atletas modelo que pudieran motivar a otros a convertirse en empresarios, mientras que los entrenadores a menudo carecen de los conocimientos y la motivación adecuados para apoyar a sus atletas a convertirse en empresarios.

Respecto a si la formación en este tipo de habilidades y comprensión forma parte de las funciones del entrenador, surgen dos posturas: los que lo consideran algo extra o ajeno a sus funciones y los que lo consideran algo relevante y que por tanto debe estar anclado en la educación (formando parte del sistema de entrenamiento deportivo de nivel superior).

"...habilidades de formación que son ciertamente transversales y transferibles a otras profesiones, pero en términos de formación académica y de habilidades puras y duras, no las tienen y los clubes tampoco están preparados para adoptarlas, porque las estructuras tienen pocos recursos. La cuestión de las herramientas de coaching, ni siquiera saben lo que es". (HR-PT-06)

Los entrenadores podrían ser modelos para los deportistas, asemejándose en muchos aspectos a la función del entrenador y a la del directivo. Además, pueden ayudar a los deportistas a hacer que sus mentes funcionen mejor en los entrenamientos, y eso hace que las mentes de los deportistas también funcionen mejor en la vida cotidiana.

"Porque nosotros entrenamos, además de transmitir valores, que ya se ha dicho aquí, además de estimular la creatividad, la resiliencia, la capacidad de superación, todo eso es verdad, pero también transmitimos el ejemplo." (CO-PT-06)

"Dar ejemplo es una parte esencial de ser entrenador... También es importante que los entrenadores puedan evaluar tu rendimiento y darte recomendaciones especializadas sobre cómo desarrollarte para ser cada día mejor". (CO-HU-05)

"El deportista escucha a su entrenador, así que como entrenador hay que saber utilizar las palabras adecuadas para acompañar al deportista durante el viaje de transición". (CO-IT-05)

3.3.4 Cómo desarrollar estas competencias

En los cinco debates surgieron diversas estrategias para promover el desarrollo de estas habilidades y competencias, así como un mejor vínculo entre el deporte y la empresa, por ejemplo, aplicar diferentes enfoques y técnicas en función de las necesidades de los deportistas.

Las empresas y organizaciones podrían diseñar y aplicar procedimientos para facilitar el proceso de adaptación del deporte al trabajo. También pueden crear oportunidades de intercambio, enlace y conexión entre el mundo del trabajo y el del deporte, así como ofrecer oportunidades para que los deportistas conozcan ejemplos virtuosos, modelos de conducta y buenas prácticas.

"La capacidad de los deportistas o de los empresarios, según de qué lado se esté, para sacar su mejor versión y hacer crecer a los demás hacia un objetivo bajo la dirección o el acompañamiento de un entrenador o directivo". (HR-SP-06).

Para los empresarios existen algunas dificultades a la hora de hacer tangibles los beneficios de este tipo de programas; la empresa siempre preguntará cuál es el rendimiento de la inversión. Para convencer a los equipos directivos de los beneficios de este tipo de programas de formación, que no son tan tangibles, sino más bien indirectos, hay que hacerlos visibles.

"Las empresas ya prefieren a las personas que han jugado porque tienen una formación más completa, tenemos que concienciar a los entrenadores del papel clave que desempeñan a la hora de transmitir a los deportistas las competencias clave para incorporarse al mundo laboral o iniciar una trayectoria empresarial" (HR-IT-03)

"No es fácil medir estas habilidades y competencias adquiridas a través de la práctica deportiva". (HR-HU-04)

Las empresas también deben escalar la formación en función de la madurez y la formación de los deportistas-trabajadores.

Por otro lado, los entrenadores, los gestores deportivos y las organizaciones deportivas podrían trabajar la autonomía de los deportistas mediante actividades de formación. Por

ejemplo, dándoles instrucciones, normas y responsabilidades en el entrenamiento de los jóvenes; o fijando objetivos a corto y largo plazo junto con sus deportistas. Es importante recordar aquí el papel clave de los entrenadores y formadores como facilitadores en el proceso de transferencia de habilidades blandas a través de la práctica deportiva.

Fomentar la transferencia de habilidades a través de la práctica deportiva durante las horas de entrenamiento requiere ser consciente de este hecho, tener conocimientos para ponerlo en práctica y formas de recibir *feedback* o poder evaluar sus efectos. Así pues, hay que proporcionar herramientas prácticas a los entrenadores y monitores deportivos.

Y hay que tener en cuenta que, aunque la influencia de los entrenadores es grande, disponen de un tiempo limitado con sus alumnos (en el día a día y a lo largo de la vida). Pero tienen el potencial de potenciar los recursos que ya tienen los deportistas y facilitarles su transmisión y puesta en práctica. Hay consenso en que, en muchos casos, esto se hace a través de la propia experiencia del entrenador, sin ninguna formación formal o informal.

Las políticas públicas son el tercer pilar en el que se basan las estrategias de empleabilidad a través del deporte, junto con los sectores empresarial y deportivo antes mencionados. Los responsables políticos podrían crear grupos de trabajo para la transferencia de competencias, como ejemplo de buenas prácticas. El sistema educativo (universidades, formación profesional y cursos de formación de entrenadores) podría incluir módulos, talleres o conferencias. Por ejemplo, en el fútbol sobre cómo hablar cuando se sale en televisión.

"No es fácil desarrollar programas si el grupo destinatario tiene características muy diferentes en cuanto a origen económico y social, disciplinas deportivas seguidas y país". (HR-HU-05)

Sin embargo, algunas voces señalaron que la formación deportiva se centra en el entrenamiento técnico y táctico, pero si se integrara este tipo de contenido, no sería muy bien recibido en una sociedad en la que el tiempo es valioso y puede considerarse complementario y no obligatorio.

Los participantes destacaron la importancia de las aptitudes interpersonales de los deportistas, la necesidad de adaptación y aprendizaje continuo, así como la colaboración entre las distintas partes interesadas para facilitar la transición con éxito de los deportistas al mundo laboral.

Un fortalecimiento de la relación entre el sector deportivo y la empresa es factible cuando se llevan a cabo programas de *coaching* o *mentoring* en empresas en los que entrenadores y deportistas pueden desempeñar un papel relevante, o también en actividades de *teambuilding* en empresas, cada vez más vinculadas a aspectos relacionados con actividades deportivas. Por último, muchos lugares de trabajo están tratando de ser más saludables, y en este sentido los profesionales del deporte, previa formación, también pueden desempeñar un papel importante, en una estrategia en la que todos ganan.

"La capacidad de colaborar con otras entidades, de crear una buena red de contactos, de personas que trabajen, colaboren y sumen juntas, que ganen todos". (HR-SP-05).

"Creo que los entrenadores pueden participar en los programas de liderazgo de las empresas, ya que son buenos motivadores que trabajan junto con sus deportistas por objetivos comunes. Si yo planificara un programa de liderazgo, sin duda invitaría a algunos entrenadores conocidos". (HR-HU-05)

"Creo que una de las condiciones básicas para desarrollar programas similares es la cooperación entre empresas y clubes deportivos. Esto no ocurre realmente a menudo". (HR-HU-03).

La figura 17 resume los retos para fomentar las habilidades de los deportistas.

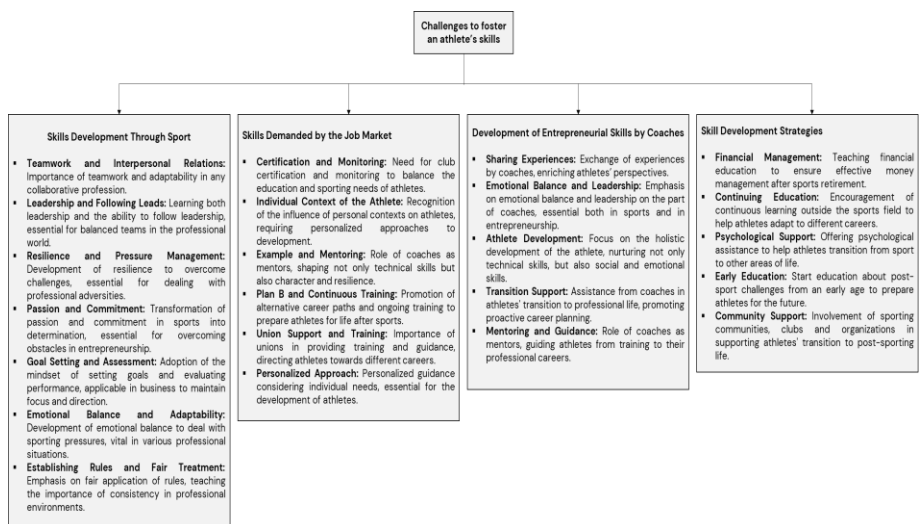


Figura 17: Retos para fomentar las habilidades de los deportistas.

3.4 Barreras que afectan al proceso de adquisición de competencias

Las barreras y obstáculos para mejorar la empleabilidad a través de los deportes podrían estructurarse en dos categorías, personales y estructurales.

Los factores personales incluyen factores individuales y ambientales:

- Existen factores individuales como la personalidad, la madurez, la motivación y la gestión del compromiso o las aptitudes psicológicas generales que afectan no sólo a la carrera deportiva, sino también al desarrollo del deportista en la vida cotidiana.

"Vivimos en una sociedad de la eficiencia; aunque un joven entre en el mercado laboral, si no es eficiente, quedará relegado o fuera de él. En este sentido, el deporte prepara directamente para la vida ahí fuera". (CO-SP-02)

- El apoyo de los padres, necesario para el desarrollo personal y deportivo de los jóvenes, apunta a cambios en este tipo de apoyo desde la excesiva presión de hace unas décadas a la sobreprotección excesiva actual, que en muchos casos afecta al proceso de formación integral de los niños y jóvenes deportistas.

"La intervención de los padres está distorsionando estos paradigmas que trabajan los entrenadores... aceptar las decisiones, aceptar las reglas del juego, aceptar que quizá no eres el mejor, que otro compañero lo puede hacer mejor". (CO-SP-04)

- Orientación: la necesidad de acompañamiento y apoyo dado que el deportista deja de serlo para ejercer un nuevo rol, el de trabajador, es desconocida en muchos casos hasta ahora.

- Requiere identificar la necesidad y la necesidad de pedir ayuda/apoyo.
- Esto implica un camino de redefinición de roles y relaciones que atletas y entrenadores deben recorrer juntos.

"... el entrenador es como un mago, que tiene que hacer crecer al grupo y que tiene que hacer crecer al individuo". (CO-SP-06)

- Déficit de habilidades de los entrenadores para gestionar estas cuestiones con sus deportistas.

"El entrenador tiene que tener un espacio para reunirse con alguien con quien pueda hablar de lo que pasa con mis deportistas, porque si no..." (CO-SP-06)

"Un entrenador o un líder debe tener una visión compleja y debe ser capaz de guiar a sus atletas". (CO-HU-02)

- Papel clave de los entrenadores y monitores deportivos como facilitadores en el proceso de transferencia de habilidades blandas de los deportistas útiles para la inserción laboral y/o el desarrollo de ideas de negocio. Esto hace que el proceso no sea muy controlable ya que depende del tipo de entrenador que tenga el deportista, o de la modalidad deportiva, dado que en los deportes individuales se suele mantener el mismo entrenador, pero en los deportes de equipo, puede incluso cambiar varias veces en la misma temporada.

- Esto es aún más importante si se tiene en cuenta que los deportistas confían en sus entrenadores, los admiran como modelos y esperan que les sirvan de guía no sólo en los aspectos deportivos.

"En Hollywood, que es toda una empresa, las películas sobre entrenadores de éxito son aquellas en las que estos entrenadores resuelven conflictos". (CO-SP-06)

"Los entrenadores son superhéroes que nos han puesto en el mundo para hacernos mejores personas y mejores trabajadores". (CO-SP-03)

- Visión poco realista en algunos casos. Los deportistas y los entrenadores deben realizar actividades que les gusten, pero que también les lleven a algo más. Siempre debe haber un plan B en una actividad, como el deporte, que entraña riesgos (lesiones, disminución del rendimiento, procesos de selección, etc.).
- Falta de habilidades duras específicas. En muchos casos la formación conducente a titulaciones y certificados educativos se ha visto afectada por entrenamientos, horarios, desplazamientos a competiciones y otras actividades vinculadas a la carrera deportiva, culminando en una falta no sólo de habilidades duras sino también de certificaciones que posibiliten el acceso de los deportistas a determinados puestos de trabajo.

"Tienen muchas competencias efectivamente personales que se pueden transferir, pero sus competencias duras son débiles". (HR-PT-06)

- Necesidad de experiencia profesional. En un mercado laboral cada vez más competitivo, las empresas suelen exigir candidatos con experiencia previa. Mientras que otros jóvenes han podido adquirir esta experiencia a través de trabajos a tiempo parcial o prácticas, el deportista retirado se encuentra en desventaja con respecto a sus compañeros a la hora de poder compaginar trabajo y estudios además de su carrera deportiva.
- Las expectativas de los deportistas sobre sus habilidades y su salario tras la jubilación son cruciales para evitar la desilusión en los deportes profesionales (por ejemplo, el fútbol), pero en otros deportes, las expectativas podrían ser un elemento positivo.

"En el deporte puedes cumplir un sistema de expectativas y requisitos que también puede ayudarte a alinearte mejor con los requisitos de una empresa". (CO-HU-03)

Los factores estructurales incluyen:

- Escasa cultura del deporte, sin centrarse en el valor educativo del deporte.

"El deporte es una especie de espejo que te devuelve exactamente la realidad. En el deporte sólo importa el rendimiento, igual que en la vida real, por lo que el deporte puede ayudarte a comprender tu posición y te da una visión realista de ti mismo". (CO-HU-01)
- Falta de recursos en federaciones y clubes. Especialmente en función del deporte (profesional vs minoritario).

"No se puede prescindir del apoyo financiero de los entrenadores... además, creo que hace falta formación técnica, formación pedagógica". (CO-HU-01)
- Articulación inadecuada de políticas, programas y estrategias sobre la doble carrera profesional y la facilitación y el apoyo a los atletas-trabajadores y a los estudiantes-atletas.
 - Tanto los deportistas como los entrenadores deben adoptar un aprendizaje continuo, no sólo en sus respectivos deportes, sino también en otros ámbitos, para adaptarse a la evolución del mercado laboral.

- En este sentido, los entrenadores y monitores desempeñan un papel fundamental en la preparación de los deportistas para el mercado laboral. Pueden proporcionar una valiosa orientación, formación y talleres para desarrollar habilidades transferibles. La colaboración entre entrenadores, deportistas, consultores de RRHH y empresas es esencial para crear programas de formación eficaces.
- Se aboga por el desarrollo de programas integrales de formación en los que participen entrenadores e instructores. Estos programas deberían abordar tanto las competencias blandas como las duras, ofreciendo conocimientos prácticos que se ajusten a las exigencias del mercado laboral.

"No se puede dar lo que no se tiene. Por lo tanto, los propios entrenadores deben trabajar en las habilidades y competencias que desean transmitir... o los clubes, las federaciones, deben asegurarse de que las personas encargadas de la formación de los deportistas sean personas íntegras". (CO-SP-02).

"Las principales barreras me parecen ser el tiempo, la falta de instalaciones y el mandato que los entrenadores pueden ver relacionado con la formación deportiva y técnica y no con el desarrollo de 360 grados." (HR-IT-04)

- Desequilibrio entre las exigencias de los deportistas y las expectativas y necesidades de empresarios y entrenadores. Los proveedores de formación para deportistas en prácticas no suelen considerar necesaria esta formación. Del mismo modo, los entrenadores esperan encontrar técnicas y tácticas en sus cursos de especialización y no ven estos contenidos como necesarios, o ni siquiera consideran que una mejor integración de sus atletas en su vida profesional sea su responsabilidad. Por lo tanto, conseguir el interés de los proveedores y de los entrenadores en formación en esta línea es sin duda una barrera a superar.

"El deporte puede transmitir competencias y crear una cultura de profesionales de éxito si somos capaces de alinear los valores que aporta con la estrategia de recursos humanos y de gestión". (HR-SP-01)

"Una vez que los entrenadores sean conscientes de las habilidades que necesitamos los RRHH, entenderán cómo desarrollar los contextos deportivos de forma que se desarrollen las habilidades. Es importante que ambas partes aprendan a comunicarse eficazmente para crear un puente y unir dos mundos, el del deporte y el del trabajo, que parecen extremadamente distantes." (HR-IT-02)

"En mi opinión, es realmente importante que los entrenadores no estén sobrecargados o abrumados por tareas y responsabilidades, y que puedan dedicar suficiente tiempo a sus atletas." (CO-HU-05)

- Es necesario trabajar en la adquisición de conciencia. A menudo las habilidades blandas son adquiridas automáticamente por los deportistas, pero éstos no son conscientes de lo útiles que pueden ser para acceder al mundo laboral, al igual que los entrenadores no son conscientes de su papel como facilitadores en la adquisición de estas habilidades. En este sentido, es necesario un esfuerzo por parte de los clubes deportivos, los gobiernos locales, regionales y nacionales y otras entidades vinculadas

a la empleabilidad de los jóvenes para concienciar y arrojar luz sobre la adquisición de aprendizajes y habilidades valiosas a través del deporte.

"Hacer visible al deportista de éxito no sólo por sus resultados, sino también por su contribución a la sociedad". (CO-SP-02)

- Falta de apoyo a la gestión deportiva a nivel gubernamental para poder establecer estrategias y programas.
- Falta de coordinación entre la universidad, los clubes deportivos y las administraciones deportivas.

"Y aquí nos estamos olvidando de algo, que creo que debería abordarse, y es la certificación de los clubes. Y cuando hablamos de certificación, creo que debería incluirse, además del seguimiento escolar que ya existe pero, muchas veces sabemos que no se hace bien, porque se queda en el papel, pero en la práctica, en la mayoría de los clubes, ni siquiera pasa por la escuela, porque lo que importa es el rendimiento deportivo del atleta. Cuando, en mi opinión, aquí debería haber al menos un término medio". (CO-PT-06)

"Uno de los grandes retos es que las habilidades y competencias blandas desarrolladas a través del deporte no son necesariamente reconocidas y no se reflejan realmente en un CV". (HR-HU-03)

- Importancia de las estructuras de apoyo: Existe un consenso sobre la necesidad de estructuras de apoyo sólidas, que incluyan un seguimiento académico y profesional desde una edad temprana. Estas estructuras pueden ayudar a los deportistas a desarrollar aptitudes tanto blandas como duras, garantizando una integración más fluida en el mundo laboral.
 - En muchas culturas, existe una fuerte dicotomía deporte-estudio-trabajo que conduce a un alto índice de abandono prematuro del deporte y dificulta que las carreras deportivas sean consideradas y valoradas positivamente en el entorno académico o laboral.

La figura 18 muestra gráficamente los distintos factores encontrados en las discusiones de grupo.

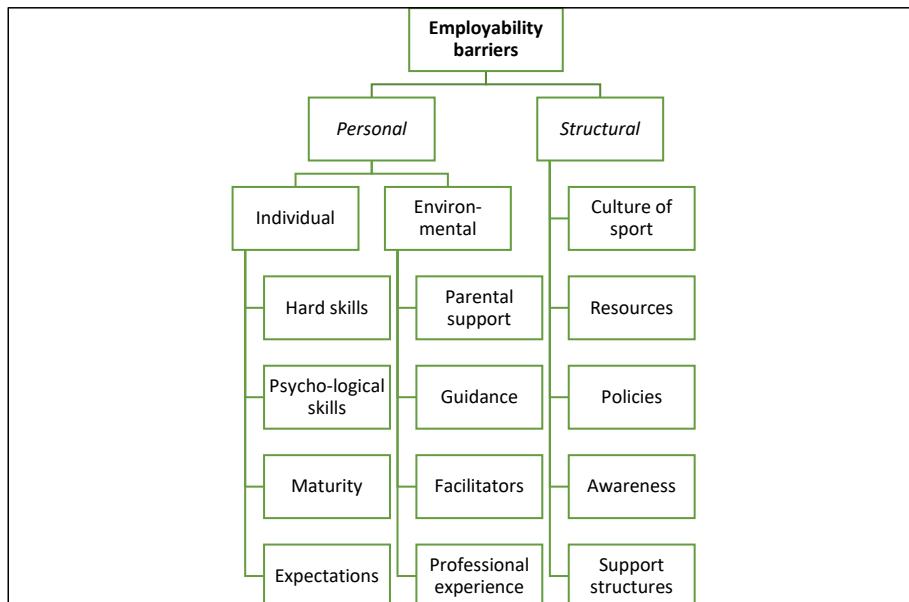


Figura 18: Principales barreras y obstáculos a la empleabilidad a través del deporte.

Los participantes destacaron que estos factores personales y estructurales no sólo forman a los deportistas, sino que también les preparan para afrontar los retos del espíritu empresarial y otros ámbitos profesionales, proporcionándoles valiosas competencias para el éxito futuro.

Frente a estas barreras, los entrevistados mencionaron cuestiones como el símil de la oficina como un "gimnasio" en el que el deportista debe entrenarse, persistir y querer mejorar día a día. Siguiendo con la metáfora del gimnasio, el deporte como gimnasio de la vida.

Igualmente importante es el hecho de encontrar estímulos para mejorar. Además, haber experimentado cosas parecidas en el deporte permite a las personas resolver incluso problemas similares más rápidamente en el trabajo.

4 Discusión

En esta sección se analizarán los resultados de la encuesta y los grupos de discusión.

Ponentes del grupo de discusión:

Las respuestas de los ponentes subrayan el carácter polifacético del proceso de adquisición de competencias por parte de los deportistas. El consenso entre los participantes sobre la importancia de las competencias interpersonales que poseen los deportistas pone de relieve el potencial de transferencia sin fisuras al mundo profesional. Estas habilidades, muy valoradas por los empleadores, contribuyen significativamente a la colaboración eficaz y al liderazgo en diversos entornos laborales. El reconocimiento de este conjunto de aptitudes inherentes a los deportistas abre vías para aprovechar su potencial en el ámbito profesional.

Los esfuerzos de colaboración propuestos por los ponentes -que aúnan educación, tutoría e iniciativas de colaboración entre entidades deportivas, instituciones educativas y el mundo empresarial- son cruciales para aprovechar las capacidades únicas de los deportistas. Este esfuerzo concertado no sólo pretende facilitar una transición fluida de los deportistas al mercado laboral, sino también enriquecer su trayectoria profesional.

La propuesta de una mayor vinculación entre deporte y empresa se alinea con una tendencia creciente. Las empresas que reconocen el valor del deporte en los procesos de selección e incorporan estrategias saludables para los empleados ponen de relieve la evolución del papel de los deportistas, los entrenadores y las entidades deportivas en los entornos corporativos. Sin embargo, la advertencia de que las empresas deben percibir beneficios tangibles subraya la necesidad de articular y comunicar claramente las ventajas de tales iniciativas.

Comparación entre las perspectivas de los entrenadores y de RRHH:

Una perspicaz comparación entre las perspectivas de los entrenadores y de RRHH revela disparidades intrigantes en sus evaluaciones de las habilidades y competencias empresariales. Los entrenadores, al autoevaluarse en las cuatro categorías de Ideas y Oportunidades, Recursos Personales, Conocimientos Específicos y En Acción, creen sistemáticamente que poseen un nivel de habilidades y competencias superior al que los profesionales de RRHH consideran relevante para el mercado laboral.

Es esencial reconocer las diferencias inherentes a las preguntas planteadas a los entrenadores y a los profesionales de RRHH. Mientras que los entrenadores se evalúan a sí mismos en cuanto a sus habilidades empresariales, los profesionales de RRHH miden la relevancia de estas habilidades para el mercado laboral. Este desajuste en los tipos de preguntas dificulta una comparación directa.

Además, al examinar la creencia de los entrenadores en el desarrollo de competencias a través del deporte, surge un patrón. Los entrenadores perciben un mayor nivel de desarrollo de competencias a través del deporte que el que los profesionales de RRHH consideran relevante para el mercado laboral, especialmente en las categorías de Ideas y Oportunidades, Recursos Personales y En Acción. Sin embargo, esta discrepancia plantea dudas sobre la adaptabilidad de estas competencias al mercado laboral, lo que indica la necesidad de alinear las percepciones de los entrenadores con las expectativas de los RRHH.

Curiosamente, la perspectiva de RRHH destaca ciertas habilidades específicas cruciales para el mercado laboral que podrían no estar explícitamente disponibles en cantidades suficientes para los entrenadores. Esto subraya la importancia de una comprensión matizada del panorama de las competencias, salvando las distancias entre lo que los entrenadores creen que se desarrolla a través del deporte y lo que los profesionales de RRHH consideran indispensable para el éxito profesional.

En conclusión, el análisis comparativo subraya la complejidad de alinear las perspectivas del entrenador y de RRHH. Destaca tanto los puntos en común como las disparidades, e insta a un examen más detenido de las competencias específicas que realmente importan en el dinámico panorama del mercado laboral.

Limitaciones:

El presente estudio, aunque aporta valiosos datos, se enfrenta a varias limitaciones que merecen ser tenidas en cuenta. La utilización de datos procedentes de varios países, cada uno con sus propias bases de datos y metodologías de recopilación de datos, introduce una posible variabilidad en la calidad y coherencia de la información. Las diferencias en la estructura del lenguaje y los matices culturales durante la traducción pueden afectar a la validez de las respuestas, lo que subraya la necesidad de ser cautelosos en las interpretaciones transculturales.

El uso de diversas redes para la distribución del cuestionario introduce la posibilidad de un sesgo en el muestreo, ya que el acceso a Internet y la penetración de las redes sociales varían de un país a otro. Características individuales como el sexo, la edad, la experiencia del deportista y la naturaleza de su participación en el deporte pueden influir en las respuestas, lo que puede dar lugar a variaciones en las percepciones.

La entrevista en grupo, un aspecto cualitativo del estudio, tiene sus propias limitaciones. Las variaciones específicas de cada país en la composición y ejecución de los grupos focales pueden afectar a la coherencia de los resultados. La diversidad de entrenadores en los distintos deportes, las disparidades de género y los matices específicos de cada país en el desarrollo deportivo introducen posibles sesgos que deben tenerse en cuenta a la hora de interpretar los resultados.

Para abordar estas limitaciones es necesario centrarse en la mejora de la concienciación de los deportistas sobre su potencial, en los esfuerzos de colaboración entre RRHH y el entrenamiento, en la promoción de habilidades relevantes tanto en contextos deportivos como empresariales, en la provisión de materiales de formación adaptados y en un enfoque colectivo para salvar las disparidades en el desarrollo de los deportistas. Para perfeccionar la investigación y las iniciativas futuras en este ámbito, es fundamental conocer a fondo estas limitaciones.

5 Conclusión y resumen

En conclusión, la investigación llevada a cabo en el marco del proyecto "Sport4E - Skills through sport for Employability and Entrepreneurship" pone de manifiesto una disparidad significativa entre la percepción de los entrenadores deportivos y la de los profesionales de RRHH en cuanto a las habilidades y competencias relevantes para el mercado laboral. En varias categorías, como Ideas y Oportunidades, Recursos Personales y En Acción, los entrenadores creen poseer un nivel de competencias superior al que los profesionales de RRHH consideran pertinente para el mercado laboral. La única excepción es Conocimientos Específicos, donde ambos grupos comparten valoraciones similares.

El proyecto "Sport4E" arroja luz sobre una brecha crítica entre las aptitudes empresariales que necesitan los deportistas para incorporarse con éxito al mercado laboral y su actual conjunto de aptitudes. Mientras que los deportistas exhiben atributos valiosos como la disciplina y el trabajo en equipo, existe una necesidad reconocida de una gama más amplia de competencias empresariales, como la creación de redes y los conocimientos financieros.

Los entrenadores y monitores deportivos desempeñan un papel crucial a la hora de superar esta laguna identificando las habilidades que faltan y proporcionando una formación a medida. La investigación subraya la importancia de ofrecer programas de entrenamiento específicos para desarrollar las capacidades empresariales junto con las atléticas. Hacer hincapié en la complementariedad de las capacidades deportivas y empresariales -como la innovación, la adaptabilidad y el pensamiento estratégico- es esencial para que los deportistas prosperen en el mercado laboral.

De cara al futuro, el proyecto "Sport4E" sugiere tres áreas clave de atención (véase la Fig. 19):

- Análisis continuo de carencias y programas de formación específicos
- Hacer hincapié en la integración de las aptitudes empresariales con las capacidades atléticas.
- Proporcionar recursos educativos accesibles a deportistas y entrenadores

Este planteamiento global pretende salvar la brecha de forma eficaz y equipar a los deportistas no sólo para que se incorporen con éxito al mercado laboral, sino también para que prosperen como empresarios y profesionales en diversos sectores.



Figura 19: Áreas clave "Sport4E".

Resumen:

La investigación aboga por una mayor vinculación entre deporte y empresa, reconociendo los beneficios potenciales tanto para los deportistas como para las empresas. Se anima a las empresas a considerar los beneficios tangibles de incorporar estrategias deportivas, aprovechando las habilidades blandas inherentes a los atletas. Esta integración se alinea con objetivos más amplios, como el Plan de Trabajo de la Unión Europea para el Deporte y la promoción de la educación a través del deporte. En última instancia, reconocer y cultivar el conjunto de habilidades únicas de los deportistas contribuye no sólo a su transición con éxito al mercado laboral, sino también a sus contribuciones significativas en diversos campos profesionales.

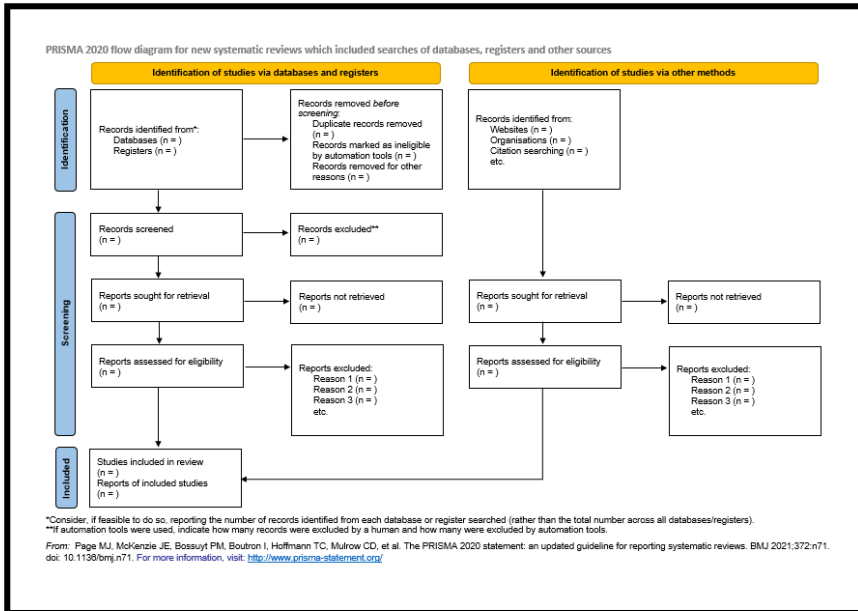
6 Referencias

1. Méhaut, P. y C. Winch, *El Marco Europeo de Cualificaciones: ¿aptitudes, competencias o conocimientos?* Revista europea de investigación educativa, 2012. **11**(3): p. 369-381.
2. Matsankos, N., et al., *Investigación de las habilidades adquiridas por los atletas durante su carrera deportiva*. 2020.
3. Bellantonio, S. y D. Tafuri, *Entre el deporte y la educación. Reflexiones pedagógicas sobre la doble carrera de los deportistas*. Giornale Italiano di Educazione alla Salute, Sport e Didattica Inclusiva, 2017. **1**(2).
4. Smismans, S., et al., *Del deporte de élite al mercado laboral: Development and initial validation of the Athlete Competency Questionnaire for Employability (ACQE)*. Cultura_Ciencia_Deporte [CCD], 2021. **16**(47).
5. Feraco, T. y C. Meneghetti, *Sport Practice, Fluid Reasoning, and Soft Skills in 10-to 18-Year-Olds*. Frontiers in Human Neuroscience, 2022. **16**: p. 857412.
6. Succi, C. y M. Canovi, *Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions*. Estudios de enseñanza superior, 2020. **45**(9): p. 1834-1847.
7. Ordiñana-Bellver, D., et al., *Emotions, skills and intra-entrepreneurship: mapping the field and future research opportunities*. Management & Marketing, 2022. **17**(4): p. 577-598.
8. Zahidi, S., et al., *The Future of Jobs Report 2020 | Foro Económico Mundial. Futur Jobs Rep [Internet]. 2020;(Octubre): 1163*. 2020.
9. Moriconi Bezerra, M. y C. Costa, *O desporto como veículo de desenvolvimento de competências, integração e bem-estar*. 2021. **2**: p. 105-113.
10. Schleutker, K.J., et al., *Soft skills and European labour market: Entrevistas con directivos finlandeses e italianos*. Revista de Estudios Educativos, Culturales y Psicológicos (Revista ECPS), 2019(19): p. 123-144.
11. Kee-van Huissteden, N., M. Klemann, y J. de Vries, *Future employability in young athletes, the importance of dual career skills development: A European perspective*.
12. Jacobs, J.M. y P.M. Wright, *Transfer of life skills in sport-based youth development programs: Un marco conceptual que tiende un puente entre el aprendizaje y la aplicación*. Quest, 2018. **70**(1): p. 81-99.
13. cedefop, *Actividad de anticipación de competencias - Italia (actualización 2022)*. 2022
14. Hong, H.J. e I. Fraser, *'My sport won't pay the bills forever': High-performance athletes' need for financial literacy and self-management*. Journal of Risk and Financial Management, 2021. **14**(7): p. 324.
15. Consoni, C., C. Pesce, y D. Cherubini, *Early Drop-Out from Sports and Strategic Learning Skills: A Cross-Country Study in Italian and Spanish Students*. Sports, 2021. **9**(7): p. 96.
16. López-Carril, S., M. Villamón, y S. McBride, *Social media in sport management education: Conectando universidades e industria del deporte*. Journal of Physical Education and Sport, 2020: p. 3706-3712.
17. López-Núñez, M.I., et al., *Cuestionario EntreComp: Una herramienta de autoevaluación de competencias emprendedoras*. Sostenibilidad, 2022. **14**(5): p. 2983.
18. development., E.E.L.i.S.t.s.Y.A.e., *Entrepreneurship & Dual Career Questionnaire for Athletes*, CEIPES, Editor. 2022.
19. Vieira, D., et al., *Soft skills list and Mind map. Informe 2 de habilidades blandas de ULISSE IO2*. 2019.

20. Armuña, C., et al., *From stand-up to start-up: exploring entrepreneurship competences and STEM women's intention*. International Entrepreneurship and Management Journal, 2020. **16**: p. 69-92.
21. Baran, M.L. y J.E. Jones, *Enfoques de ciencias sociales aplicadas a la investigación con métodos mixtos*. 2019: IGI Global.
22. Carey, M.A. y J.-E. Asbury, *Investigación con grupos focales*. Vol. 9. 2016: Routledge.
23. Rabiee, F., *Focus-group interview and data analysis*. Actas de la sociedad de nutrición, 2004. **63**(4): p. 655-660.
24. Wilkinson, S., *Focus group methodology: a review*. Revista internacional de metodología de la investigación social, 1998. **1**(3): p. 181-203.
25. Pacheco, F.D.R. y V.G.P. Salazar, *Grupos focales: marco de referencia para su implementación*. Revista de Investigación INNOVA, 2020. **5**(3): p. 182-195.
26. Hennink, M. y B.N. Kaiser, *Sample sizes for saturation in qualitative research: Una revisión sistemática de pruebas empíricas*. Social science & medicine, 2022. **292**: p. 114523.

Anexo

Anexo 1: Plantilla del diagrama de flujo PRISMA



Apéndice 2 Cuestionario de aptitudes empresariales para entrenadores

Socio-Demographic Information

*Country:

Please choose... ▾

*Gender:

Female

Male

*Age (in years):

*Nationality:

Please choose... ▾

*Highest completed educational qualification:

- Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)
- Level 2 - Compulsory education certificate
- Level 3 - Professional operator certificate
- Level 4 - Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Professional technician diploma; Higher technical specialisation certificate
- Level 5 - Higher technical education diploma
- Level 6 - Bachelor degree; First level academic diploma
- Level 7 - Master degree; Second level academic diploma; First level university master; Academic specialisation diploma (I); Higher specialisation diploma or master (I)
- Level 8 - Research doctorate; Academic diploma for research training; Second level university master; Academic specialisation diploma (II); Higher specialisation diploma or master (II)

*What type of organisation do you represent?

Please choose...

Skills and Competencies developed through Sport

*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).

Ideas and Opportunities:

- This question is mandatory
- Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Critical thinking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Initiative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work ethics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).

Personal resources:

- This question is mandatory
- Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-confidence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discipline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-efficacy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emotional intelligence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resilience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-regulation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perseverance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leadership	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).

Specific knowledge:

- This question is mandatory
- Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legal knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financial and economic skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technological skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).

Into action:

- This question is mandatory
- Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decision making	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Networking skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamwork	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problem solving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Learn by doing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positive attitude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fair play	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientation to results	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conflict management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Goal setting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Before you go

Would you like to take part in our focus group? ()

* The participation of the focus group includes another interview.

<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No
------------------------------	-----------------------------

Comentado [DG1]: @socio responsable: por favor, inserte aquí el cuestionario para RRHH.

Socio-Demographic Information

*Country:
Please choose... ▾

*Gender:
Female Male

*Age (in years):

*Nationality:
Please choose... ▾

*Are/Were your parents or grandparents originally from other nationalities?
Yes No

*Which nationality are/were they?

*You live in a(n)...
Please choose... ▾

*Highest completed educational qualification:

- Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)
- Level 2 - Compulsory education certificate
- Level 3 - Professional operator certificate
- Level 4 - Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Professional technician diploma; Higher technical specialisation certificate
- Level 5 - Higher technical education diploma
- Level 6 - Bachelor degree; First level academic diploma
- Level 7 - Master degree; Second level academic diploma; First level university master; Academic specialisation diploma (I); Higher specialisation diploma or master (I)
- Level 8 - Research doctorate; Academic diploma for research training; Second level university master; Academic specialisation diploma (II); Higher specialisation diploma or master (II)

*Are you currently studying?

Yes No

*In which field?

*Are you currently working?

Yes No

*In which sector?

*Would you say that you struggle to make ends meet financially?

- Never
- Occasionally
- Sometimes
- Often
- Always

*Which sport(s) do/did you practice?

★Total athletic experience:

- less than 1 year
- 1 to 4 years
- 5 to 9 years
- 10 to 20 years
- more than 20 years

Total athletic experience (in games/matches):

★At what level(s) have you competed as an athlete?

- regional competition
- national competition
- European competition
- world competition
- olympic competition
- none of the above

★Have you ever played for the national team (regardless of the competition level)?

Yes No

★Is sports your main source of income?

Yes No

★Are you an amateur or professional athlete?

- Amateur
- Professional

Skills and Competencies - self-assessment

*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

Ideas and Opportunities:

- ⓘ This question is mandatory
- ⓘ Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Critical thinking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Initiative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work ethics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

Personal resources:

- ⓘ This question is mandatory
- ⓘ Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-confidence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discipline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-efficacy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emotional Intelligence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resilience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-regulation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perseverance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leadership	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

Specific knowledge:

⓪ This question is mandatory

⓪ Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legal knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financial and economic skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technological skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

Into action:

⓪ This question is mandatory

⓪ Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decision making	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Networking skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamwork	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problem solving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Learn by doing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positive attitude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fair play	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientation to results	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conflict management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Goal setting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Skills and Competencies developed through Sport

*Do you think you developed these skills and competencies through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

Ideas and Opportunities:

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Critical thinking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Initiative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work ethics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Do you think you developed these skills and competencies through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

Personal resources:

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-confidence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discipline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-efficacy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emotional intelligence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resilience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-regulation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perseverance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leadership	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Do you think you developed these skills and competencies through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

Specific knowledge:

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legal knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financial and economic skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technological skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Do you think you developed these skills and competencies through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

Into action:

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decision making	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Networking skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamwork	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problem solving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Learn by doing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positive attitude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fair play	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientation to results	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conflict management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Goal setting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apéndice 4: Cuestionario sobre aptitudes empresariales para deportistas

Información sociodemográfica

País: **Género:** hombre mujer otro

Edad (en años): **Nacionalidad:**
.....

Si los padres o abuelos eran originarios de otras nacionalidades:
.....

¿Vives en un: entorno urbano entorno rural otras situaciones

Titulación académica más alta:

NIVEL 8 :

- Doctorado de investigación
- Diploma académico de formación en investigación
- Máster universitario de segundo nivel
- Diploma de especialización superior o máster (II)

NIVEL 7:

- Máster
- Diploma académico de segundo nivel
- Máster universitario de primer nivel
- Diploma de especialización académica (I)
- Diploma de especialización superior o máster (I)

NIVEL 6:

- Licenciatura
- Diploma académico de primer nivel

NIVEL 5:

- Diploma de enseñanza técnica superior

NIVEL 4:

- Título de enseñanza secundaria superior
- Diploma de técnico profesional
- Certificado de especialización técnica superior

NIVEL 3

- Certificado de operador profesional

NIVEL 2

- Certificado de enseñanza obligatoria

NIVEL 1

- Bachillerato

Estás estudiando en la actualidad? Sí En caso afirmativo, ¿en qué campo?
..... No

Estás trabajando en la actualidad? Sí En caso afirmativo, ¿en qué sector?
..... No

Dirías que luchas por llegar a fin de mes económicamente:

- Nunca
- Ocasionalmente
- A veces
- Siempre

Deporte en el que participa
.....

Experiencia deportiva total (en años): **(en partidos):**
.....

- Participación deportiva en:** Competición regional
- Competición nacional
 - Competición europea
 - Competición mundial
 - Competición olímpica
 - Ninguna de las anteriores

Participó en la selección nacional [en alguna categoría]? Sí No

Tus principales ingresos son a través del deporte? Sí No

Eres deportista aficionado o profesional?

Aficionado Profesional

Habilidades y competencias - Autoevaluación

¿Cómo se valora actualmente en las siguientes aptitudes y competencias empresariales?

Indique de 1 (ninguna aptitud) a 7 (aptitud muy alta).

Habilidades y competencias	1	2	3	4	5	6	7
Ideas y oportunidades							
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensamiento crítico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos personales							
Autoconocimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoestima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoconfianza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disciplina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoeficacia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inteligencia emocional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resiliencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autorregulación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perseverancia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sensibilidad a la diversidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos específicos							
Competencias digitales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos jurídicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias financieras y económicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias tecnológicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensamiento empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En acción							
Planificación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para trabajar en red	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respetar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resolución de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprender haciendo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud positiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juego limpio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tutoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a los resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de conflictos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fijación de objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Habilidades y competencias - Deporte

¿Crees que has desarrollado estas aptitudes y competencias a través del deporte? Indica de **1 (ninguna aptitud) a 7 (aptitud muy alta)**.

Habilidades y competencias	1	2	3	4	5	6	7
Ideas y oportunidades							
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensamiento crítico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos personales							
Autoconocimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoestima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoconfianza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disciplina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoeficacia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inteligencia emocional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resiliencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autorregulación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perseverancia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sensibilidad a la diversidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conocimientos específicos							
Competencias digitales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos jurídicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias financieras y económicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias tecnológicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensamiento empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En acción							
Planificación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para trabajar en red	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respetar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resolución de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprender haciendo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud positiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juego limpio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tutoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a los resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de conflictos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fijación de objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Apéndice 5: Grupos focales sobre directrices

DIRECTRICES PARA LOS GRUPOS FOCALES

RRHH

Composición de los grupos de discusión

El grupo focal debe estar formado preferiblemente por un grupo heterogéneo y equilibrado (variedad de perfiles) de 6 personas:

- 3 mujeres y 3 hombres. Dos personas más (un hombre y una mujer) pueden considerarse reserva (por si algún problema de última hora hace que algún participante decline).
- Diferentes edades y perfiles (formación académica, trayectorias personales y profesionales, etc.).
- Criterios de selección:
 - o Perfil 1: 2 personas (1 mujer, 1 hombre): Actualmente trabajan en el departamento de RRHH del sector deportivo.
 - o Perfil 2: 2 personas (1 mujer, 1 hombre): Actualmente trabajan en el departamento de RRHH de un sector no deportivo.
 - o Perfil 3: 2 personas (1 mujer, 1 hombre): Trabajan o han trabajado en una empresa de nueva creación.

Procedimientos

Paso 1.- Contactar con las personas seleccionadas por correo electrónico o teléfono para explicarles brevemente el proyecto y su papel como participantes en el grupo de discusión. Con su aceptación, cada participante acepta también la confidencialidad sobre la conversación, la identidad del participante y cualquier otro dato del grupo focal. Si es necesario, envíe después del consentimiento verbal para participar el archivo "Información para los participantes y hoja de consentimiento informado" y aconséjele que lo traiga/envíe firmado el día acordado (grupo focal).

Cada participante tendría un código, empezando por el código y el número del país (es decir, PT01, IT05, SP04, GER05...). Sólo los investigadores dispondrían de la lista de participantes/códigos/características (edad, sexo, justificación de la selección). En los informes sólo aparecería el código y, en cualquier caso, no permitiría a otras personas identificar a la persona que contestó.

Paso 2.- El día de la discusión del grupo focal, todos los participantes deben haber firmado el consentimiento informado para participar y autorizar al personal a grabar la conversación. Los consentimientos informados deben conservarse hasta que finalice el proyecto. La conversación grabada podría borrarse y eliminarse una vez transcrita y a buen recaudo (preferiblemente en un ordenador y en la nube).

Paso 3.- Da la bienvenida a los participantes, pide permiso para grabar (por cortesía, ya que ya han dado su permiso en el consentimiento) e inicia el debate. Ten en cuenta dar voz a todos los participantes. Una buena práctica es empezar cada pregunta a debatir con un participante diferente. Si no hablan, intenta animarles, sin presionar. Es interesante que haya dos moderadores por grupo, de modo que uno pueda dirigir el debate y el segundo tomar notas (si es en línea, esto no es necesario, ya que se graba).

Paso 4. Cada socio escucha/lee su debate y rellena la plantilla "Resumen del grupo de discusión".

GUIÓN DE LA ENTREVISTA DEL PROYECTO DE GRUPO FOCAL

Sport4E - WP2 - Acción participativa - Ciclo de investigación

Se da la bienvenida a todos los participantes, se recogen los consentimientos informados firmados, se resuelve cualquier duda y se pide permiso para empezar a grabar.

Se inicia la grabación de audio.

Buenos días/tardes,

Nos reunimos (*fecha y hora*)

en (*lugar*) (*Ciudad, País*)

a través de la plataforma de comunicación

Zoom

Meet

Otros

realizar el focus group de la encuesta sobre **deporte y empleabilidad**, en el marco del proyecto europeo **Sport4E** (Erasmus + Ref: 101089835), que pretende utilizar las habilidades y competencias adquiridas por entrenadores y monitores deportivos para formar a jóvenes deportistas y desempleados en el desarrollo de un conjunto de habilidades profesionales duras y blandas útiles para integrarlos en el mercado laboral y fomentar el espíritu emprendedor entre los jóvenes. De este modo será posible generar mano de obra a través del deporte.

En este sentido, todos los asistentes recibieron el informe preliminar de los resultados de dicha encuesta a tiempo para analizarlo, ¿Es así? (*respuestas*).

A partir de su experiencia y entrando en materia, la encuesta pone de relieve los siguientes puntos que me gustaría que debatiéramos.

El entrevistador resume los principales puntos y conclusiones de la encuesta en general y para el país del socio, y a partir de ahí se abre el debate punto por punto. Se hace especial hincapié en el análisis de las causas de los resultados, así como en las posibles estrategias a desarrollar.

Introducción

"¡Buenos [días/tardes] y bienvenidos al debate del Grupo Focal como parte del proyecto "Sport4E"! Nos complace mucho que estén hoy aquí para compartir con nosotros su valioso tiempo y su experiencia.

Como saben, el proyecto "Sport4E" se dedica a promover la educación y el desarrollo de competencias a través del deporte para ayudar a los jóvenes a integrarse en el mercado laboral y fomentar el espíritu empresarial. Nuestro objetivo es encontrar formas en las que el deporte, y las habilidades que se enseñan a través del deporte, puedan contribuir positivamente a la empleabilidad y el desarrollo profesional de los jóvenes.

Sus opiniones, experiencias y perspectivas son muy valiosas para el éxito de este proyecto. En este grupo de discusión, nos gustaría conocer sus opiniones e ideas sobre diversos aspectos de este tema.

Queremos insistir en que en este debate no hay respuestas "correctas" o "incorrectas". Estamos aquí para mantener un debate abierto y honesto, y valoramos las opiniones diversas.

Antes de empezar, quiero recalcar que todas sus aportaciones serán confidenciales y que se respetará su intimidad.

Para facilitar la conversación, primero haremos una breve ronda de presentaciones en la que podrá presentarse. A continuación, comenzaremos el debate.

Gracias de nuevo por estar hoy aquí. Sus opiniones y aportaciones son fundamentales para el éxito de este proyecto. Empecemos ya".

Esta introducción debe contribuir a crear un ambiente positivo y abierto y a preparar a los participantes para el tema y el propósito de la entrevista. No dude en adaptarla a sus necesidades y objetivos específicos".

Introducción: Pida a los participantes que se presenten brevemente uno por uno, incluyendo su nombre y función. Tras la instrucción, puede pasar a las preguntas.

Preguntas:

Pregunta 1: En su opinión, ¿Qué aptitudes y competencias son importantes para acceder al mercado laboral y al espíritu empresarial?

Pregunta 2: ¿En qué medida cree que las competencias interpersonales desarrolladas a través de actividades deportivas son relevantes para las exigencias del mercado laboral actual?

Pregunta 3: ¿Qué obstáculos o retos ve en la aplicación de programas de formación basados en el deporte para desarrollar las capacidades duras y blandas de los desempleados y los jóvenes deportistas?

Pregunta 4: ¿Cómo pueden los departamentos de RRHH y las empresas aprovechar mejor las competencias y cualificaciones de los entrenadores deportivos para ayudar a los deportistas a acceder al mercado laboral y fomentar el espíritu empresarial?

Al menos una pregunta por dimensión

Para concluir, y dado que el objetivo del proyecto es integrar a jóvenes deportistas y desempleados en el mercado laboral y promover el espíritu empresarial entre los jóvenes y, de este modo, generar mano de obra a través del deporte utilizando las habilidades y competencias adquiridas por los entrenadores y monitores deportivos para formar a jóvenes deportistas y desempleados en el desarrollo de un conjunto de habilidades profesionales duras y blandas útiles, **en una frase, ¿Cómo resumiría este tema?**

Todas las propuestas se recogen como conclusiones, punto por punto.

Muchas gracias a todos por vuestra participación. Os mantendremos informados de los avances del proyecto. Y así, si nadie tiene nada más que añadir, damos por finalizada la sesión a las (*hora*).

Apéndice 6: Análisis estadístico Muestra de entrenadores

Variables	Diferencias emparejadas			Intervalo de confianza del 95% de la diferencia		t	df	Significado	
	Media	Desviación típica	Error medio estándar	Baja	Superior			Unilateral p	Bilateral p
Id_Opp_Creatividad1 - Id_Opp_Creatividad2	0,189	2,014	0,168	-0,144	0,522	1,121	142	0,132	0,264
Id_Opp_Crit_thinking1 - Id_Opp_Crit_thinking2	0,280	1,933	0,162	-0,040	0,599	1,730**	142	0,043	0,086
Id_Opp_Iniciativa1 - Id_Opp_Iniciativa2	0,175	2,067	0,173	-0,167	0,517	1,011	142	0,157	0,314
Id_Opp_Innovación1 - Id_Opp_Innovación2	0,245	1,733	0,145	-0,042	0,531	1,689**	142	0,047	0,093
Id_Opp_Vision1 - Id_Opp_Vision2	0,203	1,841	0,154	-0,101	0,507	1,317*	142	0,095	0,190
Id_Opp_Etica_del_trabajo1 - Id_Opp_Etica_del_trabajo2	0,517	1,920	0,161	0,200	0,835	3,222***	142	0,001	0,002

Nota: *90%, **95%; ***99%.

Variables	Diferencias emparejadas			Intervalo de confianza del 95% de la diferencia		t	df	Significado	
	Media	Desviación típica	Error medio estándar	Baja	Superior			Unilateral p	Bilateral p
Per_res_autoconciencia1 - Per_res_autoconciencia2	0,091	1,989	0,166	-0,238	0,420	0,547	142	0,293	0,586
Per_res_auto_respeto1 - Per_res_auto_respeto2	0,000	2,049	0,171	-0,339	0,339	0,000	142	0,500	1,000
Per_res_autoconfianza1 - Per_res_autoconfianza2	-0,154	2,160	0,181	-0,511	0,203	-0,852	142	0,198	0,396
Per_res_Disciplina1 - Per_res_Disciplina2	0,056	2,264	0,189	-0,318	0,430	0,296	142	0,384	0,768
Per_res_autoeficacia1 - Per_res_autoeficacia2	0,063	2,018	0,169	-0,271	0,397	0,373	142	0,355	0,710
Por_res_Motivación1 - Por_res_Motivación2	0,315	2,005	0,168	-0,017	0,646	1,877**	142	0,031	0,063
Per_res_Emotional_intelligence1 - Per_res_Emotional_intelligence2	0,462	1,864	0,156	0,153	0,770	2,960***	142	0,002	0,004
Per_res_Resiliencia1 - Per_res_Resiliencia2	0,077	2,018	0,169	-0,257	0,410	0,456	142	0,325	0,649
Autorregulación Per_res1 - Autorregulación Per_res2	0,140	2,071	0,173	-0,203	0,482	0,807	142	0,210	0,421
Por_recursos_adaptabilidad1 - Por_recursos_adaptabilidad2	0,336	1,975	0,165	0,009	0,662	2,032**	142	0,022	0,044
Per_res_Perseverancia1 - Per_res_Perseverancia2	0,294	1,989	0,166	-0,035	0,622	1,766**	142	0,040	0,080
Per_res_Leadership1 - Per_res_Leadership2	0,476	1,909	0,160	0,160	0,791	2,978***	142	0,002	0,003
Por_res_Comunicación1 - Por_res_Comunicación2	0,294	1,846	0,154	-0,011	0,599	1,903**	142	0,030	0,059
Per_res_relación_interpersonal1 - Per_res_relación_interpersonal2	0,308	1,922	0,161	-0,010	0,625	1,915**	142	0,029	0,058
Sensibilidad_per_res_diversidad1 - Sensibilidad_per_res_diversidad2	0,441	1,890	0,158	0,128	0,753	2,787***	142	0,003	0,006
Por_responsabilidad1 - Por_responsabilidad2	0,748	1,844	0,154	0,443	1,053	4,852***	142	0,000	0,000

Nota: *90%, **95%; ***99%.

Variables	Diferencias emparejadas			Intervalo de confianza del 95% de la diferencia		t	df	Significado	
	Media	Desviación típica	Error medio estándar	Baja	Superior			Unilateral p	Bilateral p

Spec_know_Digital_skills1 - Spec_know_Digital_skills2	1,161	2,030	0,170	0,825	1,496	6,837***	142	0,000	0,000
Spec_know_Legal_know1 - Spec_know_Legal_know2	0,566	1,998	0,167	0,236	0,897	3,389***	142	0,000	0,001
Spec_know_Fim_eco_skills1 - Spec_know_Fim_eco_skills2	0,769	2,105	0,176	0,421	1,117	4,369***	142	0,000	0,000
Conocimiento_especifico_de_tecnología1 - Conocimiento_especifico_de_tecnología2	1,105	2,006	0,168	0,773	1,437	6,586***	142	0,000	0,000
Spec_know_Entrep_thinking1 - Spec_know_Entrep_thinking2	0,846	2,057	0,172	0,506	1,186	4,920***	142	0,000	0,000

Nota: *90%, **95%, ***99%.

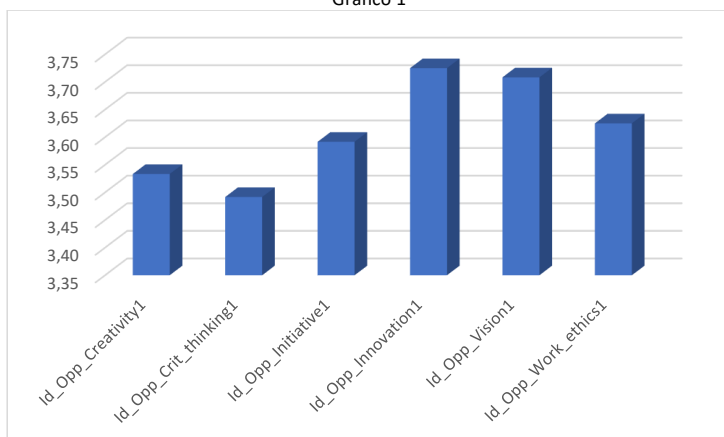
Variables	Diferencias emparejadas			Intervalo de confianza del 95% de la diferencia		t	df	Significado	
	Media	Desviación típica	Error medio estándar	Baja	Superior			Unilateral p	Bilateral p
Into_action_Planning1 - Into_action_Planning2	0,399	1,979	0,166	0,071	0,726	2,408***	142	0,009	0,017
Into_action_Decision_making1 - Into_action_Decision_making2	0,210	1,953	0,163	-0,113	0,533	1,284	142	0,101	0,201
Into_action_Net_skills1 - Into_action_Net_skills2	0,273	1,990	0,166	-0,056	0,602	1,639*	142	0,052	0,103
Into_action_Teamwork1 - Into_action_Teamwork2	0,448	2,068	0,173	0,106	0,789	2,588***	142	0,005	0,011
Into_action_Respect1 - Into_action_Respect2	0,643	2,026	0,169	0,308	0,978	3,798***	142	0,000	0,000
Into_action_Problem_solving1 - Into_action_Problem_solving2	0,545	1,830	0,153	0,243	0,848	3,565***	142	0,000	0,000
Into_action_Learn_doing1 - Into_action_Learn_doing2	0,490	1,992	0,167	0,160	0,819	2,938***	142	0,002	0,004
Into_action_Positive_attitude1 - Into_action_Positive_attitude2	0,566	1,974	0,165	0,240	0,893	3,432***	142	0,000	0,001
Into_action_Fair_play1 - Into_action_Fair_play2	0,545	1,883	0,157	0,234	0,857	3,464***	142	0,000	0,001
Into_action_Mentoring1 - Into_action_Mentoring2	0,497	1,985	0,166	0,168	0,825	2,990***	142	0,002	0,003
Into_action_Organization1 - Into_action_Organization2	0,587	2,101	0,176	0,240	0,935	3,344***	142	0,001	0,001
Into_action_Orient_results1 - Into_action_Orient_results2	0,063	2,060	0,172	-0,278	0,403	0,365	142	0,358	0,715
Into_action_Conf_manag1 - Into_action_Conf_manag2	0,301	1,880	0,157	-0,010	0,612	1,912**	142	0,029	0,058
Into_action_Goal_setting1 - Into_action_Goal_setting2	0,161	1,985	0,166	-0,167	0,489	0,969	142	0,167	0,334

Nota: *90%, **95%, ***99%.

Apéndice 7: Análisis estadístico Muestra de RH

Artículos	Media	Mediana	Modo	Desviación típica
Id_Opp_Creatividad1	3,53	3,00	1	2,062
Id_Opp_Crit_thinking1	3,49	3,00	1	2,366
Id_Opp_Iniciativa1	3,59	2,00	1	2,542
Id_Opp_Innovación1	3,73	4,00	1	2,126
Id_Opp_Vision1	3,71	3,00	1	2,288
Id_Opp_Etica_del_trabajo1	3,63	2,00	1	2,682

Gráfico 1

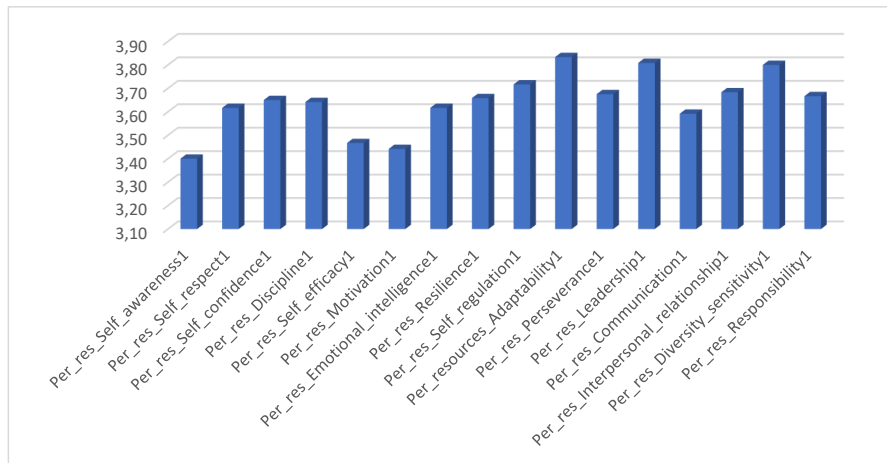


Según la tabla 1 y el gráfico 1, las competencias más relevantes de este grupo para RRHH son: **Innovación, Visión, Ética laboral e Iniciativa.**

Cuadro 2

Artículos	Media	Mediana	Modo	Desviación típica
Per_res_autoconciencia1	3,40	3,00	1	2,258
Per_res_Self_respect1	3,62	3,50	1	2,099
Por_res_autoconfianza1	3,65	3,00	1	2,325
Por_res_Disciplina1	3,64	3,00	1	2,361
Per_res_Auto_eficacia1	3,47	2,00	1	2,344
Per_res_Motivation1	3,44	2,00	1	2,563
Per_res_inteligencia_emocional1	3,62	3,00	1	2,528
Per_res_Resiliencia1	3,66	3,00	1	2,472
Per_res_Autorregulación1	3,72	3,00	1	2,208
Por_res_Adaptabilidad1	3,83	3,00	1	2,478
Per_res_Perseverancia1	3,68	3,00	2	2,283
Per_res_Leadership1	3,81	4,00	1	2,104
Por_res_Comunicación1	3,59	2,00	1	2,627
Per_res_relación_interpersonal1	3,68	3,00	1	2,490
Per_res_Diversidad_sensibilidad1	3,80	3,50	1	2,288
Per_res_Responsabilidad1	3,67	2,00	1	2,658

Gráfico 2

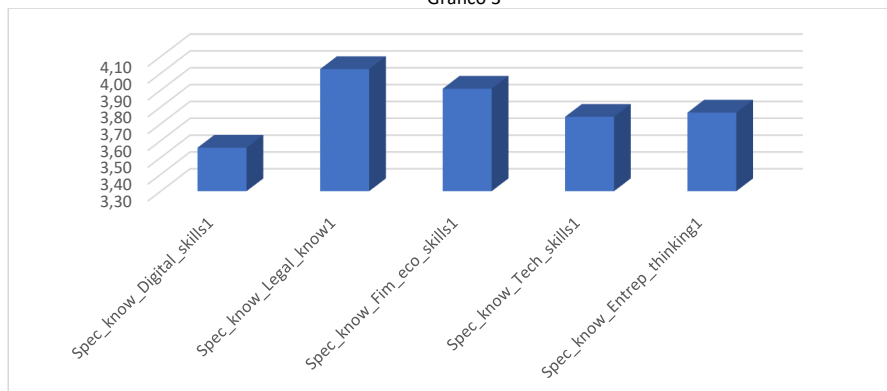


Según la tabla 2 y el gráfico 2, las competencias más relevantes de este grupo para RRHH son: **Adaptabilidad, Liderazgo, Sensibilidad a la diversidad, Autorregulación, Relación interpersonal y Perseverancia.**

Cuadro 3

Artículos	Media	Mediana	Modo	Desviación típica
Spec_know_Digital_skills1	3,56	3,00	1	2,336
Spec_know_Legal_know1	4,03	4,00	4	1,558
Spec_know_Fim_eco_skills1	3,91	4,00	5	1,655
Spec_know_Tech_skills1	3,74	3,00	1ª	2,144
Spec_know_Entrep_thinking1	3,77	4,00	1ª	1,999

Gráfico 3



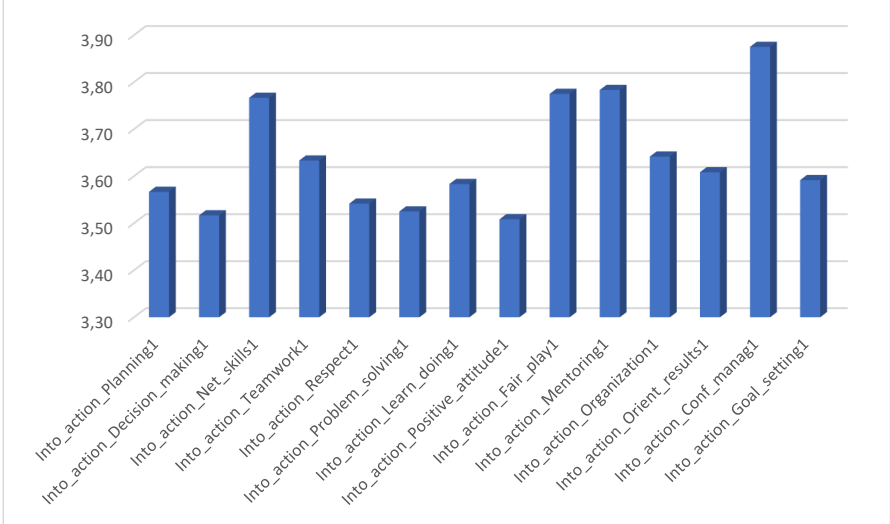
Según la tabla 3 y el gráfico 3, las competencias más relevantes de este grupo para RRHH son: **Conocimientos jurídicos y conocimientos financieros y económicos.**

Cuadro 4

Artículos	Media	Mediana	Modo	Desviación típica
Into_action_Planning1	3,57	3,00	1	2,322
Into_action_Decision_making1	3,52	2,00	1	2,344
Into_action_Net_skills1	3,77	3,50	1ª	2,129

Into_action_Teamwork1	3,63	2,00	1	2,599
Into_action_Respect1	3,54	2,00	1	2,599
Into_action_Problem_solving1	3,53	2,00	1	2,596
Into_action_Learn_doing1	3,58	3,00	1	2,375
Into_action_Positive_attitude1	3,51	2,00	1	2,334
Into_action_Fair_play1	3,78	4,00	1	2,339
Into_action_Mentoring1	3,78	4,00	4	1,875
Into_action_Organization1	3,64	3,00	1	2,326
Into_action_Orient_results1	3,61	2,50	1	2,437
Into_action_Conf_manag1	3,88	3,00	1	2,371
Into_action_Goal_setting1	3,59	3,00	1	2,371

Gráfico 4



Según la tabla 4 y el gráfico 4, las competencias más relevantes de este grupo para RRHH son: **Habilidades de trabajo en red, Juego limpio, Orientación y Gestión de conflictos.**