

## El proyecto ERASMUS+ ELIT-in: “Integración de los deportistas de élite al mercado laboral”\*

The ERASMUS+ ELIT-in project: “Integration of elite athletes into the labour market”

**Orlando Reyes-Hernández<sup>1</sup>, José Tristán<sup>1</sup>, Jeanette M. López-Walle<sup>1</sup>, Antonio Núñez Prats<sup>2</sup>, Francisco Javier Ponseti Verdaguer<sup>3</sup>, José Viñas Rodríguez<sup>4</sup>, Santiago Reyes<sup>5</sup>, Alejandro García-Mas<sup>2</sup>**

1 Facultad de Organización Deportiva. Universidad Autónoma de Nuevo León. México.

2 Facultad de Psicología. (GICAFE). Universidad de las Islas Baleares. España.

3 Facultad de Pedagogía. Universidad de las Islas Baleares. España.

4 Sevilla FC Foundation. España.

5 ONECO. España.

### CORRESPONDENCIA:

**Antonio Núñez Prats**

toni.nunezprats@gmail.com

Recepción: mayo 2020 • Aceptación: julio 2020

### CÓMO CITAR EL ARTÍCULO:

Reyes-Hernández, O., Tristán, J., López-Walle, J., Núñez, A., Ponseti, F. J., Viñas, J., Reyes, S., & García-Mas, A. (2021). El proyecto ERASMUS+ ELIT-in: “Integración de los deportistas de élite al mercado laboral”. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 16(47), 59-68.

### Resumen

El proyecto *ELIT-in* nace con el objetivo de promover y apoyar el desarrollo de competencias transversales en los deportistas de élite para prepararlos al ámbito laboral al que se enfrentarán una vez terminada su carrera deportiva. Con base en el método Delphi se identificaron 110 habilidades blandas, las cuales fueron revisadas por un grupo de expertos, quienes determinaron siete competencias transversales que pueden ser transferidas al mercado laboral y que son reconocidas por los empresarios como relevantes. Dichas competencias son: Comunicación, Habilidades de emprendimiento, Ética en el trabajo, Habilidades en la resolución de conflictos, Habilidades de negociación, Trabajo en equipo y Gestión del tiempo. Para ello, se ha creado un Programa de Formación e-Learning llamado “ELIT-in A road to the future” (<https://www.elit-in.net/>), el cual puede integrarse en la educación no formal durante la carrera de los deportistas de élite. Actualmente 176 deportistas se encuentran realizando los cursos dentro de la plataforma “ELIT-in A road to the future”. Finalmente se propone la adopción de una serie de pautas posibles para los distintos agentes, tanto públicos como privados.

**Palabras clave:** Habilidades blandas, educación no formal, alto rendimiento, deporte, transición.

### Abstract

ELIT-in project was created with the aim of promoting and supporting the development of transversal skills in elite athletes to prepare them in the workplace they will face once their sports career is over. Based on the Delphi method, 110 soft skills were identified, which were reviewed by a group of experts who determined seven transversal competences that can be transferred to the labour market and that are recognized by employers as relevant. These competencies are: Communication, Entrepreneurship skills, Work ethics, Conflict resolution skills, Negotiation skills, Teamwork and Time management. For it, an e-Learning Training Program called “ELIT-in A Path to the Future” has been created (<https://www.elit-in.net/>). This program can be integrated into non-formal education during the career of elite athletes. Currently 176 athletes are taking the courses on the platform “ELIT-in A road to the future”. Finally, a series of possible guidelines are proposed for the different agents to adopt, both public and private.

**Key words:** Soft skills, non-formal education, high performance, sport, transition.

\* Este proyecto ha recibido financiación del programa Erasmus + de la Unión Europea con el número de registro 590520-EPP-1-2017-1-ES-SPO-SCP y parcialmente financiada la publicación por PAICYT-UANL, México. Este documento refleja solo la opinión del autor y la Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información que contiene.

## Introducción

El concepto de transición ha sido definido como “un evento o no evento que resulta en un cambio en las suposiciones sobre uno mismo y el mundo y, por lo tanto, requiere una modificación en el comportamiento y las relaciones” (Schlossberg, 1981, 5). Las transiciones se encuentran relacionadas al contexto de desarrollo en el que ocurren. Para un deportista se incluyen tanto las inherentes a su participación en el contexto deportivo (transiciones deportivas) como aquellas relacionadas con su desarrollo psicológico, psicosocial, académico y vocacional, es decir, transiciones no deportivas (Wylleman et al., 1999). Por otro lado, Stambulova (2000) menciona que el deportista vive dos tipos de transiciones: normativas y no normativas. En las transiciones normativas el deportista sale de una etapa para entrar a otra, es decir, que este tipo de transiciones son predecibles y anticipadas, como puede ser un cambio de categoría debido a la edad o el inicio y el final de una temporada, mientras que las transiciones no normativas no ocurren en un plan o programa establecido, contrario a las transiciones normativas; este tipo de transición es el resultado de algún suceso imprevisto, como puede ser la baja del equipo titular o una lesión.

El modelo Holístico de la Carrera Deportiva (Wylleman et al., 2004) abarca las transiciones de la carrera atlética de la persona, así como de otras áreas, como la académica. Se dice que las personas que estudian y hacen deporte de forma simultánea realizan una carrera dual (CD), es decir, que su foco se encuentra sobre el deporte y sus estudios o el trabajo (Stambulova & Wylleman, 2014). Estos estudiantes-deportistas se enfrentarán a diversos factores involucrados en su adaptación con la continuación de su carrera en otras áreas de sus vidas, uno de estos factores es la transición al mundo laboral, a la cual se le ha prestado escasa atención, sobre todo a la transferencia de habilidades del deporte al mercado laboral (Goudas et al., 2015).

Existen tres modelos de carrera deportiva: el primero de ellos es el lineal, en el cual los deportistas se dedican por completo a su carrera deportiva; el segundo es el convergente, en el que el deportista se enfoca en su carrera deportiva, pero también realiza una actividad extra siempre y cuando no interfiera con su carrera deportiva; por último, se encuentra el modelo paralelo, en el cual el deportista compatibiliza su carrera deportiva con otra manteniendo el mismo interés (Pallarés et al., 2011). Cabe mencionar que, de acuerdo con estos modelos, los llamados deportistas “estratégicos” (carreras convergentes o paralelas), obtienen mejores empleos y mejor bienestar en su vida más allá de su etapa de alto

rendimiento (Vilanova & Puig, 2013). Sin embargo, aquellos que practican el modelo lineal, debido a que invirtieron tiempo y recursos en su carrera deportiva y muchas veces se esperaron a terminar su carrera para evaluar qué hacer, presentan dificultades para lograr su inserción laboral, precisamente por no haber sido “estratégicos” (Fernández & Bueno, 2012; Pallarés et al., 2011; Torregrosa, et al., 2015), lo que se refleja en una gran preocupación por su futuro laboral (Álvarez-Pérez & López-Aguilar, 2018). Además, para lograr un alto rendimiento, estos deportistas han adquirido, entrenado y mejorado a lo largo de sus carreras una serie de habilidades que son esenciales para alcanzar un desempeño deportivo y profesional óptimo y altamente valoradas por el mercado laboral (Kechagias, 2011).

Estas se conocen como “competencias transversales”, “habilidades blandas” o incluso “habilidades para la vida”, las cuales “son habilidades de comportamiento adaptativo y positivo que permiten a las personas lidiar eficazmente con las demandas y desafíos de la vida cotidiana” (WHO, 1997, 3) y que son adquiridas a través de un proceso de aprendizaje informal. Hablamos de habilidades como trabajo en equipo, motivación para alcanzar objetivos, comunicación efectiva, gestión del tiempo, tolerancia a la frustración, toma de decisiones, gestión emocional, gestión del estrés, entre otros (Gibb, 2014).

El creciente interés por el desarrollo de las habilidades transversales ha llevado al desarrollo de ofertas formativas que ayuden a la adquisición y desarrollo de estas, aunque no todos los formatos son igual de efectivos para dicha adquisición y desarrollo (Weedon & Tett, 2013).

Uno de los proyectos más recientes es el proyecto “Be a Winner In elite Sport and Employment before and after athletic Retirement” (B-WISER, 2018). Este tiene por objetivo facilitar la empleabilidad de los deportistas en tres momentos diferentes; cuando están activos aún en el deporte de alto rendimiento, cuando se han retirado del deporte de alto rendimiento y se están preparando para encontrar un empleo por primera vez y, por último, cuando ya tienen un empleo en su carrera post-deportiva.

Los deportistas, debido a la propia idiosincrasia del deporte y de las actividades físicas y deportivas, han desarrollado en mayor o menor medida algunas de estas competencias transversales para alcanzar un buen rendimiento deportivo. Dichas habilidades son cotizadas, como se ha descrito, en el mercado laboral, y por tanto es una fortaleza que presentan los deportistas para su desarrollo laboral posterior.

Atendiendo a todo lo dicho, en los últimos años ha habido gran interés por parte de las instituciones de-

portivas y educativas para abordar el problema desde dos puntos de vista complementarios (López de Subijana et al., 2015). El primero de ellos es por medio del asesoramiento del deportista de élite, tanto en el aspecto educativo como en el profesional, para que su transición lo lleve a obtener un lugar adecuado en el mercado laboral al final de su período de alta práctica deportiva (Torregrosa et al., 2004). Y el segundo de ellos se centra en descubrir cuáles de las habilidades transversales que se han desarrollado o aprendido durante la carrera deportiva pueden ser relevantes para ser transferidas al mercado de trabajo, incluyendo la propia percepción del deportista de las habilidades que pueden haberse aprendido y que son potencialmente transferibles (Sánchez-Pato et al., 2016).

Acorde con este planteamiento se diseñó y se presentó el proyecto a la Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA) Erasmus +, lo que cristalizó en la creación del proyecto europeo ELIT-in (<https://www.elit-in.net/>) con la finalidad de reducir a corto, mediano y largo plazo la disonancia de percepciones y desequilibrios entre educación/formación y las necesidades del mercado laboral, por lo que el objetivo general del proyecto ha sido promover la educación en el deporte a través de un enfoque basado en el desarrollo de habilidades, así como apoyar la implementación de las Directrices de la Unión Europea sobre Carreras Duales en deportistas. Además del objetivo general se plantearon diversos objetivos específicos, los cuales fueron desarrollados a lo largo de las fases del proyecto: (a) investigar el estado actual sobre el reconocimiento a nivel laboral de las competencias transversales; (b) crear una guía de mejores prácticas del valor y reconocimiento de las competencias transversales; (c) diseñar una guía metodológica para la identificación y reconocimiento de las competencias transversales adquiridas por los deportistas a lo largo de sus carreras deportivas; (d) crear e implementar un paquete de formación dirigido a deportistas de élite en el ámbito de las competencias transversales; (e) desarrollar e implementar una etiqueta de calidad a nivel europeo para reconocer a las organizaciones que ya trabajan en la valoración de competencias transversales (como las que se han recogido en la guía de mejores prácticas), o que se adhieran al carácter que se propondrá a la EACEA; (f) contribuir a la creación de redes y la cooperación entre instituciones educativas y organismos deportivos; (g) asegurar la calidad de la implementación del proyecto y los resultados; (h) difundir información sobre las actividades realizadas y los resultados obtenidos; (i) garantizar la explotación y sostenibilidad de los resultados del proyecto.

## Fases del proyecto

Se propuso el proyecto con un desarrollo de 24 meses, del 1 de enero de 2018 al 31 de diciembre de 2019, en los cuales se realizaron las siguientes actividades:

1. En primer lugar se realizó un análisis sobre el reconocimiento a nivel laboral de las competencias transversales de los deportistas de élite en Europa con el fin de facilitar su integración en el mercado laboral.

2. A la par se creó una Guía de mejores prácticas sobre valorización y reconocimiento de competencias complementarias de deportistas de élite (<https://www.elit-in.net/news/20>) para proporcionar información detallada sobre los casos de éxito que pueden transferirse a otros países u organizaciones (tanto deportivas como no deportivas), con especial atención en las instituciones que han incorporado deportistas de alto nivel y alto rendimiento en sus equipos de trabajo.

3. Posteriormente, y de acuerdo a los resultados anteriores, se diseñó una guía metodológica para la identificación y el reconocimiento de las competencias complementarias adquiridas por los deportistas de élite a lo largo de sus carreras deportivas, así como para la tutoría y acompañamiento de estos hacia su inserción socio laboral completa.

4. Se creó e implementó un Programa de Formación e-Learning (Ver Figura 3) dirigido a deportistas de élite en el ámbito de aquellas competencias cuya transferencia a otros ámbitos resulta complicado adquirirlas a través de la práctica deportiva, pero que son de gran importancia para las empresas y, por lo tanto, requieren de una formación específica.

5. A través de una experiencia piloto se desarrolló e implementó una etiqueta de calidad a nivel europeo para reconocer organizaciones que trabajan activamente en el campo de la valorización de competencias complementarias adquiridas por deportistas de élite a lo largo de sus carreras, ayudándolos a integrarse en el mercado laboral una vez que se retiran.

6. Además de las tareas de preparación del programa de formación se coordinaron tres paquetes adicionales de trabajo referidos al control de calidad del proyecto, el plan de difusión y la coordinación administrativa y económica del proyecto.

Finalmente se solicitaron dos prórrogas, ampliando así la duración del proyecto. La primera prórroga, fruto del cambio en la coordinación del proyecto, se concedió hasta junio de 2020, mientras que la segunda prórroga se ha solicitado con motivo de la crisis del COVID-19, lo cual ha provocado la imposibilidad de hacer talleres presenciales y la Conferencia y el evento amplificador planificado para junio de 2020, que se iba a celebrar en Palma, España.

Dada la diversidad geográfica de los socios, se establecieron 5 reuniones presenciales durante el ciclo de vida del proyecto, se han llevado a cabo varios encuentros on line:

- Una reunión de coordinación virtual entre los diferentes participantes del proyecto y el Equipo de Coordinación del Proyecto.
- Reuniones periódicas quincenales entre el equipo de Coordinación del Proyecto.
- Una reunión pre-grupo focal, entre el equipo de Coordinación del proyecto y la Fundação Desporto para el desarrollo de la Guía metodológica del Proyecto.
- Talleres para los deportistas participantes en la formación llevada a cabo en mayo, con la posterior entrega de los certificados de aprovechamiento.

Las reuniones presenciales fueron en Sevilla, España (febrero 2018), Manchester, Reino Unido (julio 2018), Lisboa, Portugal (febrero 2019), Vilnius, Lituania (julio 2019) y Roma, Italia (noviembre 2019), estando prevista la reunión de cierre on line para el mes de junio de 2020 (debido a la crisis del COVID-19), mientras que la conferencia final y evento amplificador, con contribuciones de expertos y testimonios sobre esta experiencia, se ha tenido que posponer a noviembre de 2020 en Palma, España.

### Habilidades blandas adquiridas en el alto rendimiento

Con el fin de evaluar la importancia de la percepción, aprendizaje y transferibilidad de las habilidades blandas y a partir de la guía de mejores prácticas detectadas y analizadas en la primera fase del proyecto ELIT-in, se creó un instrumento que evaluará las habilidades blandas adquiridas en el alto rendimiento. El instrumento fue construido con base al método Delphi (Landeta, 1999), dividido en dos fases. En la primera de ellas, de acuerdo a la literatura científica, se identificaron 110 habilidades blandas (e.g., trabajo en equipo, competitividad, persistencia y resistencia a los problemas, emprendimiento, etc.). En la segunda fase, un grupo de expertos, que incluía deportistas, psicólogos y empleados, se unió al personal de la UIB y trabajó en la definición de las habilidades blandas, aclarando y eliminando superposiciones o vaguedades, logrando así quedarse con 24 de esas habilidades blandas, las cuales forman parte del *Cuestionario de habilidades aprendidas en el deporte de alto rendimiento* (QESTE, García-Mas et al., en preparación). La fiabilidad de dicho instrumento se obtuvo

a través del alfa de Cronbach, el cual es de .85, lo que demuestra que es un instrumento con una adecuada consistencia interna.

Con respecto a la primera fase del grupo focal se realizó una versión reducida del QESTE. Dicha reducción se llevó a cabo al nivel de acuerdo entre los cuatro paneles de discusión. Después de eso se realizó un análisis de contenido a partir de la transcripción de la segunda fase del grupo focal en dos fases ciegas, realizada por expertos de la UIB fuera del proyecto ELIT-in que clasifica los resultados en tres niveles de síntesis (Corbin & Strauss, 2008).

Cabe mencionar que se hicieron las adaptaciones necesarias de dicho cuestionario en sus dos formatos, uno para empleadores y otro para deportistas. Una vez definidas las dos versiones del cuestionario se capturaron mediante la plataforma Google Forms para poder recolectar la información de forma virtual. Para reclutar a los participantes se utilizó un criterio de oportunidad, se difundió el cuestionario y se solicitó la participación de ambos grupos a través de varios comités olímpicos, instituciones deportivas de alto rendimiento, instituciones públicas y privadas, asociaciones empresariales, patrocinadores y socios de clubes en ELIT-in de los diferentes países. Todos los participantes tuvieron que completar un consentimiento informado en línea antes de responder el QESTE. La recolección de datos se realizó desde el mes de julio hasta el mes de septiembre de 2018.

Con el fin de complementar estos datos se organizó un grupo focal presencial en Sevilla (España) el año 2018, gracias a la gestión de la Sevilla F.C. *Foundation* entre un conjunto de empleadores privados y públicos, junto con un grupo de deportistas de élite, en el que se discutió y analizó cualitativamente en diversas rondas las diferencias existentes entre las habilidades percibidas por los deportistas y las que los empleadores creían necesarias para integrarse adecuadamente en el mercado de trabajo. La finalidad era complementar de forma cualitativa los datos empíricos obtenidos anteriormente.

La síntesis de los datos sobre habilidades obtenidas en estos dos pasos se resumió en el documento del proyecto “*Qualitative and quantitative analysis of Elite Athlete’s Soft Skills transferable to the labour market*” (<https://www.elit-in.net/news/21>). Posteriormente, se realizó un segundo pase del QESTE reducido, incluyendo en este caso más deportistas de élite y también entrenadores con la finalidad de tener más seguridad en los datos obtenidos y complementar todos los puntos de vista posibles.

El equipo del proyecto –durante un encuentro transnacional– concluyó que las habilidades blandas de-

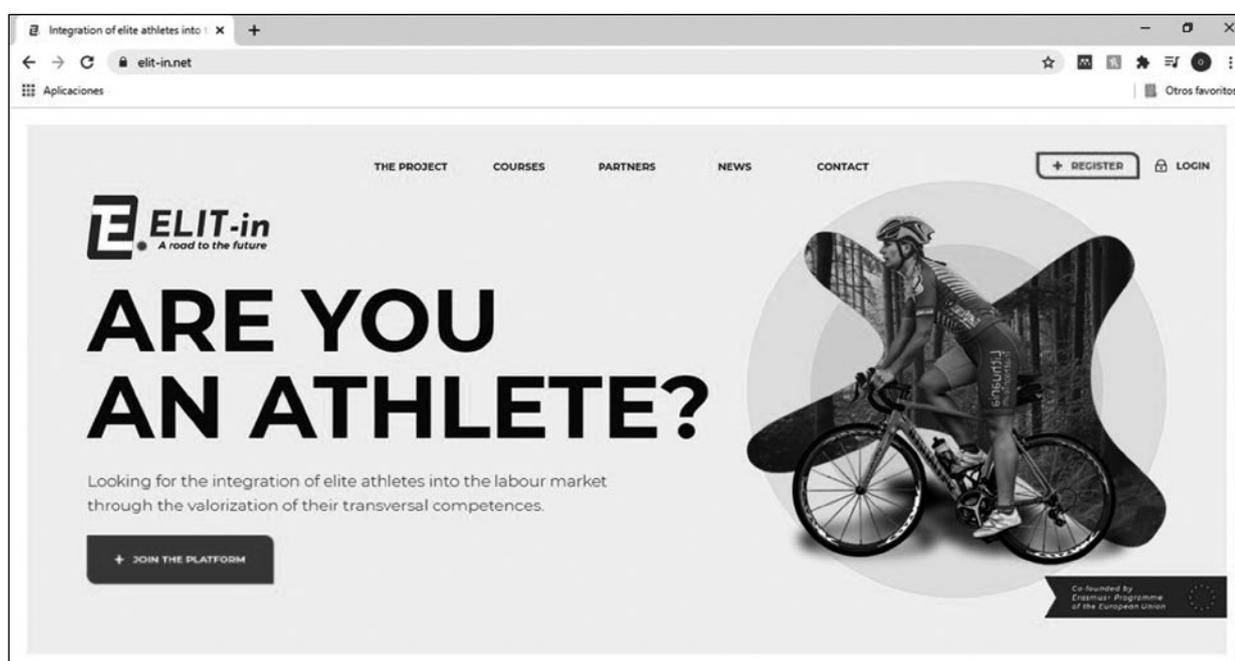


Figura 1. Interface de la página “ELIT-in A road to the future”.

berían ser parte del bagaje de un deportista de élite para realizar la mejor transición posible al mercado laboral.

Las habilidades blandas aprendidas y que se pueden transferir del deporte al mercado de trabajo reconocidas por los empresarios como relevantes y que forman parte del Programa Educativo ELIT-in son: (a) comunicación, (b) habilidades de emprendimiento, (c) ética en el trabajo, (d) habilidades en la resolución de conflictos, (e) habilidades de negociación, (f) trabajo en equipo, y (g) gestión del tiempo.

Con base a estos resultados se implementó un Programa de Formación e-Learning “ELIT-in A road to the future”, el cual tiene como objetivo: (a) proporcionar un programa modular, que sea sencillo, pero con un buen nivel técnico, autoevaluable para todas las instituciones y personas interesadas; (b) que dicho programa se pueda integrar y ser utilizado en programas educativos más formales para los deportistas; (c) que se pueda personalizar, adecuar y temporalizar a las características de los distintos usuarios (clubes, federaciones, Comités olímpicos o Centros de tecnificación de élite deportivos); y (d) que se pueda proporcionar una herramienta online –en distintos idiomas de la Unión Europea– lo suficientemente flexible para adaptarse a los horarios de los deportistas. Se plantean inicialmente 2 sesiones de seguimiento presenciales; una sesión para presentar la herramienta y su utilización y, por otro lado, una sesión presencial final para evaluar la utilidad de la misma.

## Plataforma “ELIT-in A road to the future”

Para poder realizar los cursos, primero se debe ingresar a la plataforma “ELIT-in A road to the future” (véase figura 1); posteriormente, para poder ingresar a los cursos se debe pulsar “login”, y se nos enviará a otra página donde se debe escribir el nombre de usuario y contraseña (véase figura 2); una vez ingresados los datos solicitados se estará dentro de la plataforma donde se podrán realizar los cursos (figura 3).

La plataforma del *Módulo de entrenamiento en línea ELIT-in* consta de diferentes apartados (figura 3), en la que se considera: 1) área personal, se encuentran los cursos a los cuales se han accedido recientemente, así como la vista general del curso. También se encuentra la línea del tiempo, en la cual se muestra el calendario con las actividades previstas.

Por último, en el apartado de usuarios en línea se observan los usuarios que también se encuentran conectados en ese mismo momento; 2) inicio del sitio, se puede acceder al foro de bienvenida, realizar una búsqueda dentro de los foros, así como elegir el idioma en el que se quiera realizar los cursos; 3) calendario, se muestra un calendario del mes en el que se encuentre, así como las claves de los eventos (e.g., ocultar eventos del sitio, ocultar eventos del curso, etc.); 4) archivos privados, en este apartado se pueden cargar archivos personales; y 5) mis cursos, donde se muestran los siete cursos de las que se pueden transferir del deporte al mercado laboral.

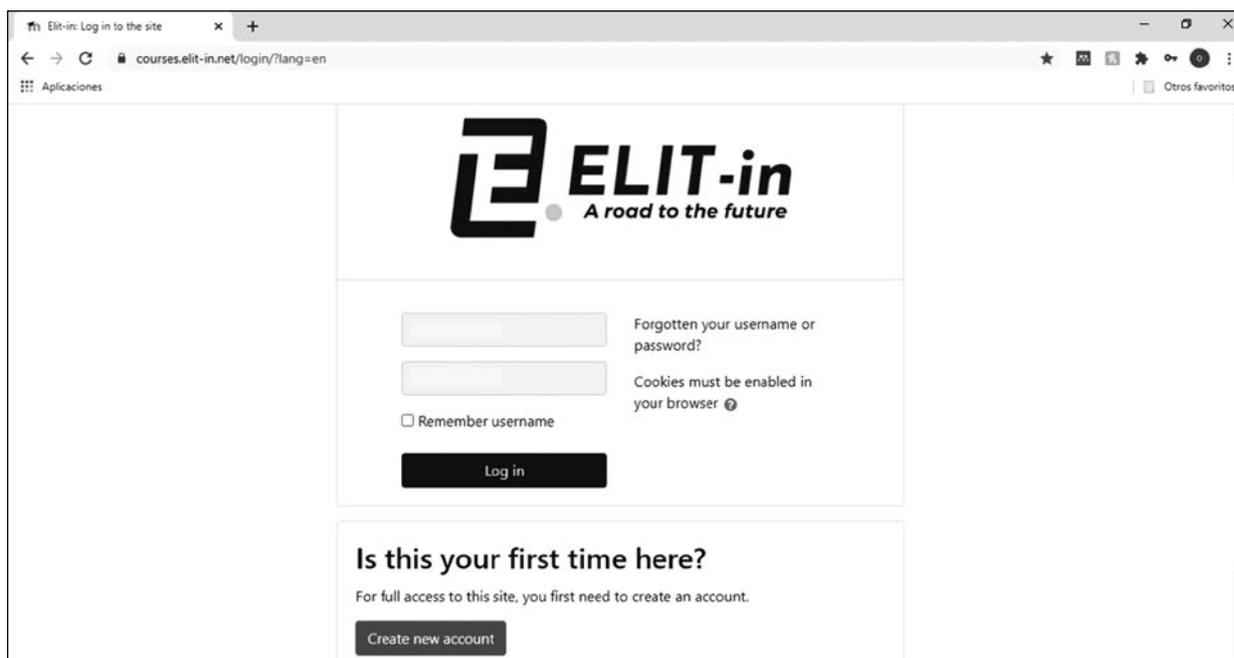


Figura 2. Interface de la página que da acceso al Módulo de entrenamiento en línea ELIT-in.

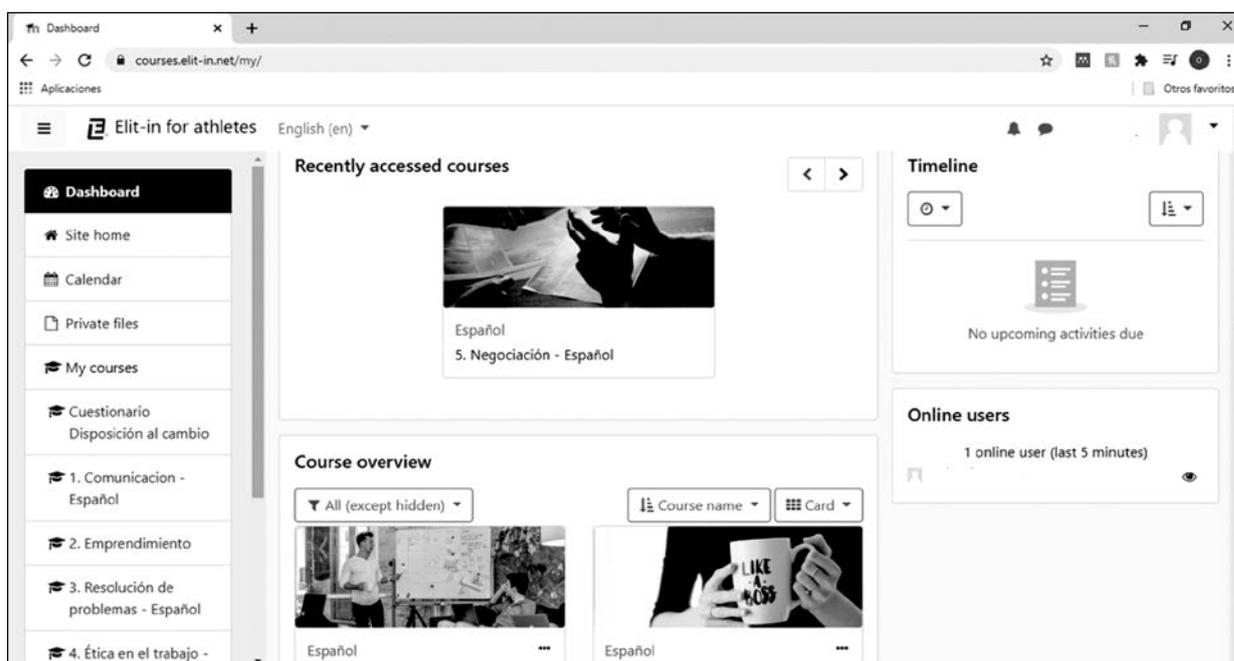


Figura 3. Interface de la página principal del Módulo de entrenamiento en línea ELIT-in.

## Cursos

En cada uno de los cursos se pueden encontrar distintos apartados, tales como: los objetivos de aprendizaje de la lección (véase Tabla 1), las lecturas y recursos destinados para la mejora del aprendizaje, tales como vídeos y presentaciones, así como un power point acerca del tema del curso. También se encuentra un test acerca de la lección y posteriormente un cuestio-

nario de satisfacción con la lección. Por último hay una sección de comunidad, en la cual existe un foro de discusión y algunos documentos compartidos referentes a la lección.

Actualmente 176 deportistas se encuentran realizando los cursos dentro de la plataforma “ELIT-in A road to the future” (75 españoles, 30 portugueses, 29 lituanos, 25 bosnios, 10 eslovenos y 7 italianos). El cierre planificado de los cursos se ha visto alterado por

Tabla 1. Cursos y objetivos del Módulo de entrenamiento en línea ELIT-in.

Curso	Objetivos de aprendizaje
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer los principales elementos teóricos de la comunicación: las formas de comunicación, verbal, no verbal, paraverbal, lenguaje corporal.</li> <li>- Aprender a utilizar las herramientas de comunicación más avanzadas que le permiten alcanzar sus objetivos.</li> <li>- Saber utilizar las herramientas comunicativas para producir cambios en la vida personal y profesional.</li> </ul>
<b>Emprendimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprender la definición de emprendimiento y concepto de este fenómeno.</li> <li>- Comprender las cualidades y características principales de los emprendedores exitosos.</li> <li>- Conocer las habilidades empresariales, comportamiento y actitudes.</li> <li>- Reconocer las etapas del proceso emprendedor y la responsabilidad ética y social de ser emprendedor.</li> </ul>
<b>Resolución de problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer la definición de resolución de problemas.</li> <li>- Saber identificar los elementos que conforman el proceso de resolución de problemas.</li> <li>- Comprender el proceso de resolución de problemas.</li> <li>- Ser capaz de aplicar el proceso de resolución de problemas a diferentes problemas en el lugar de trabajo, deportivo o personal.</li> </ul>
<b>Ética en el trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber definir la ética en el trabajo y reconocer el marco teórico.</li> <li>- Identificar y definir los principales preceptos involucrados en la ética en el trabajo.</li> <li>- Comprender los beneficios del "buen comportamiento".</li> <li>- Aprender herramientas para la reflexión que ayudarán a tomar decisiones éticas.</li> </ul>
<b>Negociación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocer los elementos básicos de la negociación.</li> <li>- Identificar diferentes requisitos de negociación: aplicabilidad de la negociación en diferentes situaciones.</li> <li>- Conocer diferentes estilos de negociación y tipos de negociador.</li> <li>- Distinguir habilidades para un proceso de negociación exitoso.</li> <li>- Planificar y desarrollar una estrategia de negociación. en cuanto a los requisitos situacionales y en términos de apalancamiento.</li> <li>- Saber aplicar diferentes tácticas de negociación.</li> <li>- Reconocer prejuicios y su influencia en el resultado de la negociación.</li> <li>- Saber cómo evaluar los resultados de la negociación.</li> </ul>
<b>Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer la definición de trabajo en equipo.</li> <li>- Conocer los diferentes roles en un equipo de trabajo.</li> <li>- Conocer las características de un equipo de alto rendimiento: Características de equipos efectivos.</li> <li>- Conocer las etapas de desarrollo del equipo: construcción y mantenimiento de equipos.</li> <li>- Conocer los tipos de relación entre el líder y el equipo.</li> <li>- Saber aplicar una comunicación constructiva para solucionar conflictos.</li> <li>- Identificar y desarrollar habilidades personales para convertirse en un miembro más efectivo del equipo.</li> </ul>
<b>Gestión del tiempo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocer los principales elementos teóricos de la gestión del tiempo.</li> <li>- Aprender a detectar dificultades en la gestión del tiempo: estrategias para evitarlo.</li> <li>- Comprender algunas herramientas y características efectivas y probadas de los métodos de gestión del tiempo como: método ABC, técnica Pomodoro y método Eisenhower.</li> <li>- Reconocer que la gestión del tiempo implica equilibrar el trabajo, el tiempo y la vida y que esto requiere cambios de comportamiento.</li> </ul>

la crisis del COVID-19, retrasando el final de los cursos hasta mayo de 2020, y la posterior recogida de datos tanto de evaluación como de disposición al cambio.

Cabe mencionar que una vez que los participantes completan cuatro de los siete cursos tienen acceso al Módulo de disposición al cambio, el cual contiene una adaptación del cuestionario (García-Mas, et al., 2018) que será utilizado para medir la disposición al cambio de los participantes. Dicho cuestionario consta de 12 preguntas acerca de lo dispuesto que está el participante a realizar un cambio en alguna de las habilidades blandas del curso.

## Reflexión final

Diversos países, a través de las instituciones públicas en su mayoría, trabajan para disminuir la problemática de la transición al mundo laboral por parte de los deportistas elite.

Algunos ejemplos de iniciativas llevadas a cabo en algunos países para favorecer la transición al mundo laboral de sus deportistas de elite son explicados en el documento "*The best practices guide on the valorization and recognition of transversal competences of elite athletes*" elaborado para el proyecto ELIT-in. Aquí citamos algunas:

- En España el Consejo Superior de Deportes (CSD), junto con el Ministerio de Cultura y Deporte, han desarrollado el programa Nuevas Metas para favorecer a través de ayudas fiscales a las empresas la inserción de los deportistas en el mundo laboral.
- En Bélgica, Addecco (empresa de trabajo temporal), el Comité Olímpico e Interfederal y el Comité Paralímpico Belga pusieron en marcha el programa “*Athlete Career Programme*” para dar asesoramiento y guiar a los deportistas en su incursión en el mundo laboral.
- En Portugal la Federación Portuguesa de Natación ha puesto en marcha una iniciativa para facilitar la formación académica de los deportistas denominada “*Cooperation with educational institutions for the integration of high-performance athletes*”.

La plataforma “ELIT-in A road to the future” puede integrarse a esa formación no formal en la carrera de los deportistas élite.

Dicha plataforma es amigable con el usuario, tiene un diseño práctico y fácil de usar, además de que los contenidos son pertinentes y relevantes para el desarrollo de las habilidades blandas desarrolladas a lo largo de la carrera deportiva, sumando a ello que los cursos poseen estrategias para poder implementar no solo en el ámbito laboral, sino en la vida en general. Es por ello por lo que se propondrá la adopción de una serie de pautas posibles para los distintos agentes públicos o privados puedan integrar esta formación no formal en la carrera deportiva de los deportistas:

1. Incluir esta formación no formal en los programas oficiales de titulación y en los de formación continua de entrenadores de las federaciones para generar una demanda laboral hacia el deportista de forma indirecta.
2. Los centros de tecnificación y especialización con convenios o contactos directos con centros oficiales de formación (escuelas, institutos, universidades) podrían trabajar para incluir esta formación no formal en los programas optativos de formación regular.
3. Generar directivas desde los Comités Olímpicos de cada país para que los deportistas que estén seleccionados para los Juegos Olímpicos demuestren su pertenencia o previsión de una carrera dual en paralelo a su práctica.
4. A partir de las instituciones públicas y privadas (e.g., federaciones, asociaciones, universidades, etc.) deportivas de máximo nivel de cada país generar campañas informativas de las buenas prácticas existentes que no se conocen suficientemente, sobre todo aquellas dirigidas a empresas, federaciones y deportistas.

5. Llevar a cabo acciones presenciales con colectivos de empresarios y directivos de compañías con tres objetivos:

- a. Divulgar y describir las habilidades que los deportistas han incorporado de forma no reglada durante su carrera deportiva.
- b. Expresar y ayudar a sintetizar y concretar las habilidades que creen que se pueden potenciar en los deportistas para alcanzar una buena posición laboral.
- c. Reducir la distancia percibida entre las habilidades que los deportistas perciben haber adquirido en su carrera y las que los empresarios creen que deberían tener, tal y como hemos comprobado gracias a algunos de los datos obtenidos mediante cuestionarios y grupos focales en este proyecto.

6. Proponer a las universidades con deportistas de alto rendimiento entre sus estudiantes que ofrezcan estos contenidos de forma optativa para estos estudiantes, a partir de las facultades de ciencias del deporte, por ejemplo.

7. Instar a las federaciones para que incluyan en sus fichas, páginas web y aplicaciones, circulares, grupos de redes sociales, alguna información sobre la necesidad de estar formados en estas habilidades a los deportistas, y a sus familias, cuando aún están en plena práctica deportiva regular.

8. Trabajar, a medio plazo, para que la carrera deportiva pueda ser reconocida como formación reglada al nivel más adecuado posible.

9. Destacar ejemplos y modelos de deportistas que hayan realizado transiciones adecuadas a un lugar de trabajo, deportivos, pero sobre todo no deportivos, sino en las demás áreas de la sociedad por parte de deportistas de alto rendimiento, destacando la importancia de la carrera dual y de la formación en habilidades útiles para desempeñar un trabajo eficazmente.

Por último, otro de los objetivos del proyecto ELIT-in es la generación, desde el punto de vista jurídico-legal, de un *Chárter* (carta), el cual se diferencia de un *Code of Conduct* (Código de Conducta) ya que implica una lista de recomendaciones de adhesión voluntaria, sin sanciones si no se cumplen las citadas recomendaciones, y se basa en la cooperación por parte de las partes implicadas (deportistas, instituciones, clubes y gestores políticos). Dicho *chárter* se titulará “*Tools for defining ethical and organizational standards to guide recipients’s behavior in a particular way at European level*”, asimismo, se propondrá a la Comisión Europea y podrá ser evaluado y –eventualmente– aceptado por la EACEA, convirtiendo estas recomendaciones, una vez filtradas y analizadas por los socios del proyecto con capacidades jurídicas, en unas recomendaciones a nivel europeo.

## Desarrollos futuros

Conocer el impacto del programa a través del desarrollo de las competencias transversales en los deportistas que se encuentran en el ámbito laboral, siendo estas reportadas por sus respectivos empleadores y hacer seguimiento longitudinal de la empleabilidad de los deportistas de élite, dando con ello retroalimentación para proponer distintos proyectos a nivel regional o nacional, así como extender el impacto práctico y aplicado del Chárter ELIT-in a la complejidad de la recomendación y, si fuera posible, de Resolución del Parlamento Europeo, para entrar en el ámbito legislativo nacional.

## Agradecimientos

Los autores quieren mostrar su agradecimiento al trabajo exhaustivo que han llevado a cabo los revisores del presente artículo, ya que ha permitido dar un salto de calidad al mismo, y reflejar de forma más fiel el desarrollo del Proyecto ELIT-in. Queremos destacar el trabajo minucioso realizado, como por ejemplo

el haber investigado la forma correcta de dirigirse a la ciudad de Palma, tal como apuntan en una de sus sugerencias.

Este estudio fue financiado por el proyecto Erasmus + ELIT-in 590520-EPP-1-2017-1-ES-SPO-SCP, “Integración de los deportistas de élite en el mercado laboral a través de la valorización de sus competencias transversales”.

## Partners completos, Instituciones y Países

- Universidad de les Illes Balears (UIB), España.
- Sport et Citoyenneté, Francia.
- Federação Portuguesa de Natação (FPN), Portugal.
- Fundação do Desporto, Portugal.
- Lithuanian Union of Sports Federations (LUSF), Lituania.
- National Olympic Committee Bosnia & Herzegovina (OKBIH), Bosnia & Herzegovina.
- University of Ljubljana, Faculty of Sports (FSP), Eslovenia.
- ICSS Insight, Reino Unido de la Gran Bretaña.
- Centro Sportivo Italiano (CSI), Italia.
- Fundación Sevilla FC, España.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez-Pérez, P. R., & López-Aguilar, D. (2018). Trayectorias y planificación del proyecto vital y profesional de deportistas de élite. *Cultura, ciencia y deporte*, 1(1), 2017-218.
- B-WISER. (2018). Erasmus+ Sport project: "Be a Winner In elite Sport and Employment before and after athletic Retirement". Retrieved from <http://www.vub.ac.be/topsport/b-wiser>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Fundamentos de la investigación cualitativa: procedimientos y técnicas de teoría fundamentada (3ª ed.). Londres: sabio.
- Fernández, M. L., & Moreno, M. R. B. (2012). Recursos disponibles para la inserción sociolaboral tras la retirada deportiva de futbolistas. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(1), 189-194.
- García-Mas, A., Ponseti, F., Viñas, J., Gamito, J., Aledo, L., Duarte, J., & Reyes, S. (in preparation). Design and Validation of a questionnaire to assess Elite Athletes Soft Skills (QESTE). *Revista de Psicología del Deporte*.
- García-Mas, A., Rosado, A., Serpa, S., Marcolino, P., & Villalonga, C. (2018). Topics and Cognitive Reasons in Disposition to Change among Grassroot Football Agents after participating in the Psytool Program. *Revista de Psicología del Deporte*, 27(3), 29-35.
- Gibb, S. (2014). Soft skills assessment: theory development and the research agenda. *International Journal of Lifelong Education*, 33(4), 455-471. <https://doi.org/10.1080/02601370.2013.867546>
- Goudas, M., Tsimeas, P., Tsitkari, E., Baker, C., Loughren, E. A., & Crone, D. (15-17 de mayo, 2015). Skills and attributes needed in the workplace: A European survey of sport employers' and sport graduates' perceptions. In: 23rd *International Congress of Physical Education & Sport*.
- Kechagias, K. (Ed.) (2011). *Teaching and assessing soft skills: Measuring and Assessing Soft Skills (MASS) project*. Thessaloniki (Neapolis).
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi. Una Técnica de previsión para la incertidumbre*. Ariel: Barcelona.
- López de Subijana, C., Barriopedro, M., & Conde, E. (2015). Supporting dual career in Spain: Elite athletes' barriers to study. *Psychology of Sport and Exercise*, 21, 57-64. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.04.012>
- Pallarés, S., Azócar, F., Torregrosa, M., Selva, C., & Ramis, Y. (2011). Modelos de trayectoria deportiva en waterpolo y su implicación en la transición hacia una carrera profesional alternativa. *Cultura, Ciencia y Deporte*. 6(17), 93-103. <https://doi.org/10.12800/ccd.v6i17.36>
- Sánchez-Pato, A., Calderón, A., Arias-Estero, J.L., García-Roca, J.A., Bada, J., Meroño, L., Isidori, M., Brunton, J., Decelis, A., Koustelios, A., Mallia, O., Fazio, A., Radcliffe, J., & Sedgwick, M. (2016). Design and validation of a questionnaire about the perceptions of dual career student-athletes (ESTPORT). *Cultura, Ciencia y Deporte*, 11(32), 127-147. <https://doi.org/10.12800/ccd.v11i32.713>
- Schlossberg, N. K. (1981). A model for analyzing human adaptation to transition. *The Counseling Psychologist*, 9(2), 2-18. <https://doi.org/10.1177/001100008100900202>
- Stambulova, N. (2000). Athlete's crises: A developmental Perspective. *International Journal of Sport Psychology*, 31(4), 584-601.
- Stambulova, N., & Wylleman, P. (2014). Athletes' career development and transitions. In A. Papaioannou, & D. Hackfort (Eds.), *Routledge companion to sport and exercise psychology* (pp. 605-621). London/New York: Routledge.
- Torregrosa, M., Ramis, Y., Pallarés, S., Azócar, F., & Selva, C. (2015). Olympic athletes back to retirement: A qualitative longitudinal study. *Psychology of Sport and Exercise*, 21, 50-56. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.03.003>
- Torregrosa, M., Sánchez, X., & Cruz, J. (2004). El papel del psicólogo del deporte en el asesoramiento académico-vocacional del deportista de élite. *Revista de Psicología del Deporte*, 13(2), 215-228. <https://doi.org/10.4272/978-84-9745-351-6.ch2>
- Vilanova, A., & Puig, N. (2013). Compaginar la carrera deportiva con la carrera académica para la futura inserción laboral: ¿Una cuestión de estrategia? *Revista de Psicología del Deporte*, 22(1), 61-68. <https://doi.org/10.3916/escuela-de-revisores-008>
- Weedon, E., & Tett, L. (2013). Plugging a gap? Soft skills courses and learning for work, *International Journal of Lifelong Education*, 32(6), 724-740. <https://doi.org/10.1080/02601370.2013.773572>
- World Health Organization. (1997). Life skills education for children and adolescents in schools: Introduction and guidelines to facilitate the development and implementation of life skills programmes. Geneva, Switzerland: The Institute.
- Wylleman, P., Alfermann, D., & Lavallee, D. (2004). Career transitions in sports: European perspectives. *Psychology of Sport and Exercise*, 5(1), 7-20. [https://doi.org/10.1016/S1469-0292\(02\)00049-3](https://doi.org/10.1016/S1469-0292(02)00049-3)
- Wylleman, P., Lavallee, D., & Alfermann, D. (1999). *Career transitions in competitive sports*. Biel, Switzerland: FEPSAC.