

ENTIDAD EDITORIAL

Asociación Madrileña de Derecho y
Gestión del Deporte
Avda. Filipinas, 16
28003-MADRID
revista@amdedged.es

DIRECTOR

Antonio J. Monroy Antón
Univ. Internacional de la Rioja

CONSEJO DE REDACCIÓN

Alessandro Fruci, Universidad
de Tor Vergata (Italia)

Alexandre L. D. Pereira, Universidad de
Coimbra (Portugal)

Alistair Maclay, Oxford University (Reino
Unido)

Ana Isabel Berrocal Lanzarot, Universidad
Complutense de Madrid (España)

Ángel Serrano De Nicolás, Universidad
Autónoma de Barcelona (España)

Armando J. Torrent Ruiz, Universidad Rey
Juan Carlos (España)

Carlos A. Cordente Martínez, Univ.
Politécnica de Madrid (España)

Carmen Domínguez Sánchez, AEOED
(España)

**Fernanda Bomtempo Valadares G. de
Lima Rocha**, Universidade FUMEC (Brasil)

Flávia de Ávila, Universidade Federal de
Sergipe (Brasil)

Johnny Meño Segura, Univ. de Costa Rica
(Costa Rica)

Jorge Otero Rodríguez, Univ. Autónoma de
Madrid (España)

José Manuel Almudí Cid, Univ.
Complutense Madrid (España)

Juan Carlos Luis Pascual, Univ. de Alcalá
(España)

Julián Campo Trapero, Univ. Complutense
Madrid (España)

Luis Alfonso Álvarez Rodas, Universidad
Politécnica Salesiana (Ecuador)

Mariliana Rico Carrillo, Univ. Católica del
Tachira (Venezuela)

Ronke Shoderu, London Metropolitan
University (Reino Unido)

Rui Filipe Cerqueira Quaresma, Univ. de
Évora (Portugal)

Silvina Santana, Univ. de Aveiro (Portugal)

Victor Manuel Castillo Girón, Univ. de
Guadalajara (México)

Wileidys Artigas Morales, Universidad
Rafael Belloso Chacín (Venezuela)

Xavier de Montille, Univ. de París (Francia)

Zoily Mery Cruz. Sánchez, Universidad
Autónoma de Chiapas (México)

NÚMERO 29

ENERO-MARZO 2015

ISSN: 1989-256X

NORMAS DE PUBLICACIÓN

1. La Revista Internacional de Derecho y Gestión del Deporte publica trabajos de carácter científico que estén realizados con rigor metodológico y que supongan una contribución al progreso en el ámbito del Derecho Deportivo y la Gestión del Deporte. Se recogen trabajos de naturaleza teórica, experimental, empírica y profesional con preferencia para aquellos que presenten cuestiones actuales y de relevancia científica y discutan planteamientos polémicos. Por lo demás, la interdisciplinariedad en el campo de la actividad física y deportiva es un objetivo de la Revista, por lo que existirá una sección para trabajos de cualquier otro área distinta a las dos mencionadas.
2. Los trabajos habrán de ser inéditos, no admitiéndose aquellos que hayan sido publicados total o parcialmente, ni los que estén en proceso de publicación o hayan sido presentados a otra revista para su valoración. Se asume que todas las personas que figuran como autores han dado su conformidad, y que cualquier persona citada como fuente de comunicación personal consiente tal citación.
3. Los artículos deberán prepararse según las normas ISO 690-1987 y su equivalente UNE 50-104-94. Estas normas se pueden consultar en el enlace http://www.uc3m.es/portal/page/portal/biblioteca/aprende_usar/como_citar_bibliografia. Los manuscritos que no se atengan a dichas normas no serán considerados para su publicación. Los manuscritos deberán ser en letra Times New Roman 12, a un espacio y medio y con una extensión de entre 5 y 20 páginas, con márgenes de 3 centímetros y con las páginas numeradas. Los originales podrán estar escritos tanto en tanto en idioma castellano como en inglés.

La primera página del manuscrito incluirá únicamente el Título pero no los autores, para garantizar el anonimato en la revisión.

La 2ª página incluirá:

- a. Título del artículo.
- b. Nombre de cada autor completo, y de sus instituciones, ciudad y país.
- c. Un resumen en castellano y otro en inglés de entre 100 y 150 palabras.
- d. El título en inglés.
- e. Entre 4 y 8 palabras clave en castellano e inglés, al pie de cada resumen.
- f. Información suficiente para el contacto con el autor (dirección postal completa, teléfonos y correos electrónicos).
- g. Se deberán indicar —si es el caso— las fuentes de financiación de la investigación, así como el hecho de haberse presentado (de forma previa o preliminar) en algún congreso, simposio o similar.

Se podrán incluir notas a pie de página.

Las tablas, gráficos y figuras deberán estar una en cada hoja, indicándose en el texto su ubicación.

Biografías. Para cada autor se debe indicar la actual afiliación y el máximo grado académico obtenido (campo, año de obtención, institución). Se deberán adjuntar como una hoja separada al final del texto.

4. Los trabajos serán enviados o bien por correo electrónico a la dirección revista@amdedged.es, o a la dirección de correo:

Asociación Madrileña de Derecho y Gestión del Deporte
Av. Filipinas, 16 Bajo - B
28003 - Madrid (España)

5. Los trabajos remitidos serán revisados anónimamente por al menos dos revisores externos antes de la evaluación del Consejo de Redacción. La recepción se comunicará de inmediato, y se han de esperar por lo general entre 1 y 3 meses para recibir las revisiones. Los artículos aceptados (dependiendo de la rapidez en las revisiones y en la realización de las revisiones posteriores) pueden esperar ser publicados alrededor de 4 meses después de su remisión. En caso de no ser aceptado, el original se devolverá a petición del autor.
6. Si se acepta un trabajo para su publicación, los derechos de impresión y de reproducción por cualquier forma y medio serán propiedad de la Revista. La Revista de AMDEGED no rechazará ninguna petición razonable por parte del autor para obtener el permiso de reproducción de sus contribuciones. Asimismo, se entiende que las opiniones expresadas en los artículos son de responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen la opinión y política científica de la Revista. Igualmente, las actividades descritas en los trabajos publicados estarán de acuerdo con los criterios y normativa vigente, tanto por lo que se refiere a experimentación como en todo lo relativo a la deontología profesional. La Revista podrá solicitar a los autores copias de los datos en bruto, manuales de procedimiento, puntuaciones, y, en general, material experimental relevante.

PRINCIPIOS ÉTICOS DE PUBLICACIÓN

La Revista Internacional de Derecho y Gestión del deporte es una publicación comprometida con los principios éticos de la actividad científica, compromiso que se refleja en los siguientes aspectos:

1. Publicación y autoría

Todos los artículos deben incluir al final un listado de referencias bibliográficas e indicar si han recibido cualquier tipo de ayuda económica. Además, deben estar libres de plagio o fraude científico. A estos efectos, se considera:

- Plagio: copia literal sin entrecomillar y sin citar la fuente; copia sustancial (materiales de investigación, procesos, tablas...); parafrasear o reproducir ideas de forma abusiva sin citar la fuente y/o cambiando el significado original.
- Fraude científico: no reconocimiento de todos los investigadores participantes en la elaboración del trabajo, envío simultáneo a varias publicaciones, división de un trabajo en partes diferentes que comparten las mismas hipótesis, población y métodos, utilización de datos falsos o no probados. Finalmente, los autores/as deben declarar a la revista los potenciales conflictos de interés cuando envían un trabajo.

2. Responsabilidad de los autores

El envío de trabajos a la Revista Internacional de Derecho y Gestión del deporte supone la lectura y aceptación de las normas editoriales y de publicación de la misma, incluida la participación en un proceso anónimo de evaluación por pares.

Todos los autores que firman un trabajo deben haber contribuido de manera significativa a su elaboración y deben estar de acuerdo con el resultado final y con el envío del trabajo para su evaluación. Los trabajos deben reconocer a todos los autores que han participado en su elaboración.

Los datos utilizados en el artículo deben ser reales y auténticos.

Los autores asumen la obligación de corregir y/o retractarse ante posibles errores detectados posteriormente.

Los artículos han de ser inéditos y no pueden ser enviados simultáneamente a ninguna otra publicación.

3. Proceso de revisión

Todos los artículos enviados a la revista se someten a un proceso de revisión por pares con las siguientes características:

- La selección de los revisores se realiza en función de principios previos basados en su cualificación y en la calidad de su producción científica.
- El proceso de revisión será anónimo tanto para autores como para revisores. Los artículos y sus revisiones serán tratados confidencialmente.
- Los revisores consideran, entre sus criterios de evaluación, el respeto a los principios éticos esenciales en la investigación científica.
- Los juicios expresados en las revisiones deben ser objetivos.
- Tanto autores como revisores deben revelar las relaciones y fuentes de financiación que puedan generar potenciales conflictos de intereses.

4. Funciones de los editores

El equipo editorial tiene la autoridad para aceptar o rechazar un artículo basándose en las revisiones.

El equipo editorial revelará, en su caso, las relaciones o fuentes de financiación que puedan ser potencialmente consideradas como conflictos de intereses respecto a los artículos que rechaza o acepta.

Únicamente se aceptarán aquellos artículos que cumplan de forma evidente las normas editoriales.

El Consejo de Redacción de la Revista Internacional de Derecho y Gestión del deporte se reserva el derecho de retirar cualquier trabajo recibido, aceptado o ya publicado en caso de constatarse plagio, falsificación o publicación duplicada, así como los diversos supuestos de fraude científico anteriormente enumerados. Del mismo modo, promoverá la publicación de correcciones o retractaciones frente a errores detectados.

El equipo editorial se compromete a preservar el anonimato de los revisores de manera que nunca puedan asociarse con los artículos revisados.

5. Cuestiones éticas de publicación

El equipo editorial se compromete a:

- Vigilar y preservar los principios éticos de publicación.
- Evitar la publicación de material plagiado o elaborado de manera fraudulenta.
- Estar abierto a la publicación de correcciones, clarificaciones, retractaciones y disculpas siempre que sea necesario.
- Ofrecer apoyo en el proceso de retractación de artículos.
- Realizar todas las acciones necesarias para cumplir los estándares de compromiso intelectual y ético.

PUBLICATION ETHICS

Ethical standards for publication exist to ensure high-quality scientific publications, public trust in scientific findings, and that people receive credit for their ideas. It is important to avoid:

- **Data fabrication and falsification:** Data fabrication means the researcher did not actually do the study, but made up data. Data falsification means the researcher did the experiment, but then changed some of the data. Both of these practices make people distrust scientists. If the public is mistrustful of science then it will be less willing to provide funding support.
- **Plagiarism:** Taking the ideas and work of others without giving them credit is unfair and dishonest. Copying even one sentence from someone else's manuscript, or even one of your own that has previously been published, without proper citation is considered plagiarism (use your own words instead).
- **Multiple submissions:** It is unethical to submit the same manuscript to more than one journal at the same time. Doing this wastes the time of editors and peer reviewers, and can damage the reputation of journals if published in more than one.
- **Redundant publications (or 'salami' publications):** This means publishing many very similar manuscripts based on the same experiment. It can make readers less likely to pay attention to your manuscripts.
- **Improper author contribution or attribution:** All listed authors must have made a significant scientific contribution to the research in the manuscript and approved all its claims. Don't forget to list everyone who made a significant scientific contribution, including students and laboratory technicians.

SUMARIO/SUMMARY

Derecho y Gestión del Deporte/Law&Management

**LOS AGENTES DE JUGADORES EN LOS ESTADOS UNIDOS
SPORTS AGENTS IN USA**

Dr. Luis Marín Hita..... **4**

**INTERNET Y LAS EMPRESAS RELACIONADAS CON EL DEPORTE:
LA IMPORTANCIA DEL MARKETING
INTERNET AND THE COMPANIES RELATED TO SPORTS: THE
IMPORTANCE OF MARKETING**

Dr. Eduardo Carlos Dittmar..... **23**

**LA RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS Y EL
MÉTODO DE SELECCIÓN DE LOS PROFESIONALES EN EMPRESAS
DEPORTIVAS**

**RELATION BETWEEN CONSUMERS SATISFACTION AND THE
WORKFORCE SELECTION METHOD IN SPORT COMPANIES**

Dr. Antonio J. Monroy Antón, Dra. Bárbara Rodríguez Rodríguez..... **38**

Otros

**PROCEDIMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES A PARTIR DE LA
EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO COMPETITIVO DE LOS
JUGADORES**

**PROCEDURE FOR THE DECISION MAKING FROM THE
EVALUATION OF COMPETITIVE PERFORMANCE OF PLAYERS**

Dr. Edmundo Claudio Pérez, Dra. María Hernández Díaz, Dra. Maylin Marqués León, Dra. Danay Quintana Rodríguez, Dra. María Elena Guardo García..... **45**

LOS AGENTES DE JUGADORES EN LOS ESTADOS UNIDOS

SPORTS AGENTS IN USA

Luis Marín Hita
Universidad de Extremadura
Email: lmarin@unex.es

RESUMEN

En este artículo se analiza la regulación de los agentes de los deportistas en los Estados Unidos. En ese país existe un deporte universitario de gran impacto social, mediático y económico en el que se forman los futuros deportistas profesionales que juegan las grandes ligas en los cuatro deportes profesionales de mayor importancia: fútbol americano, baloncesto, béisbol y hockey hielo (NFL, NBA, MBL, NHL). Se ponen de relieve las diferentes normas estatales, federales y asociativas que han regulado la actividad de los agentes, tanto en el ámbito universitario como profesional y cómo no han conseguido hasta la fecha solucionar el que se considera principal problema en este tema: las conductas inapropiadas de los agentes.

ABSTRACT

This article analyzes the sport agent regulation in USA. In that country, there is a very relevant university sport in terms of economic, social and media impact where future professional athletes who will play in any of the four most important leagues (NFL, NBA, MBL and NHL) are formed. The different regulations from the Federal government, States, and players associations are highlighted. Hitherto, none of them has solved the main problem related to sport agents' activities: non appropriate sport agents' behavior.

PALABRAS CLAVE: agentes, jugadores, regulación, conflicto de intereses, comportamiento ético.

KEY WORDS: agents, athletes, regulation, conflict of interest, ethical behavior.

1. CUESTIONES PREVIAS

La regulación de los agentes en los Estados Unidos de América siempre ha sido un tema controvertido. En ese país existe un deporte amateur de gran trascendencia económica y social que constituye un paso previo obligatorio en la mayoría de los deportistas con aspiraciones profesionales y en el que juegan un papel fundamental las universidades, representadas como órgano deportivo más significativo por la NCAA (*National Collegiate Athlete Association*), entidad que organiza las competiciones deportivas entre universidades de mayor repercusión mediática, con más de 450.000 deportistas de más de 1.100 universidades y que participan en 23 deportes diferentes.

Como bien señala Terol Gómez¹, existen grandes diferencias entre el deporte profesional europeo y el norteamericano. Si bien en ambos el deporte profesional lo lideran las grandes ligas, en Europa existe una mayor intervención pública normativa y también un importante protagonismo de las diferentes federaciones, quienes son inexistentes para el deporte profesional norteamericano.

Es importante poner de relieve la existencia de una generalizada percepción negativa sobre los agentes. Existe una gran preocupación por corregir y evitar lo que se consideran frecuentes comportamientos poco éticos de los agentes. Comportamientos que son notorios no solo por la difusión que de los mismos han hecho los autores que se ocupan de este tema, sino también por la publicación de artículos en prensa de los propios agentes que relatan detalles de lo que se considera por la mayoría un proceder poco ético a la hora de reclutar jóvenes jugadores².

2. DEPORTE UNIVERSITARIO

¹ TEROL GÓMEZ, R. *Las Ligas Profesionales*, Aranzadi, Pamplona, 1998, pp. 35-139, y mismo autor, *Régimen jurídico del deporte universitario. Estados Unidos, Canadá, Australia y la FSI*, Dykinson, Madrid, 2006, pp.62-84 y 201-217.

² Ver el artículo de George Dohrmann en la conocida revista *Sports Illustrated*, en su número de 18 de octubre de 2010, donde bajo el título "*Confessions of an agent*" refleja la entrevista de más de 20 horas con el ex agente de jugadores de la *National Football League*, Josh Lush en la que admite haber pagado a multitud de jugadores universitarios dinero, comidas, viajes y entradas a conciertos, en contra de la normativa NCAA (disponible en <http://www.si.com/more-sports/2010/10/12/agent>). Ver también DEUBERT, C. What's a Clean Agent to Do - The Case for a Cause of Action against a Player's Association, *Jeffrey S. Moorad Sports Law Journal*, Vol. 18, n° 1, 2011, pp. 1-3, quien enumera gran parte de los procedimientos judiciales seguidos contra agentes por incumplimiento de su deber de confianza, fraude, conflicto de intereses, comportamiento no ético e interferencia dolosa en relaciones contractuales y otras actividades ilícitas de los agentes.

De acuerdo con los estatutos de la NCAA, los deportistas universitarios deben ser amateur. Su participación debe estar motivada por la educación y los beneficios físicos, mentales y sociales que se derivan de la práctica deportiva. Los estudiantes-deportistas deben ser protegidos de la explotación a que pueden someterles empresas de carácter mercantil o profesional (art. 2.9). La consecuencia directa de este punto de partida es la prohibición de que entren en contacto con agentes, so pena de perder su elegibilidad en cualquier deporte³. La práctica de los agentes que se ponen en contacto con jóvenes promesas del deporte cuando se encuentran en la Universidad intentando que suscriban un contrato con ellos a cambio de entrega de dinero y regalos, tanto al jugador como a la sus familiares, es considerada una conducta censurable en sí misma⁴. Además, perjudica sensiblemente los intereses deportivos de las Universidades, que ven como a sus mejores jugadores se les intenta convencer para que abandonen la Universidad antes de la finalización de sus estudios para firmar un contrato con un equipo profesional. Es lógico por tanto que los departamentos de deportes de las Universidades no tengan en gran estima la profesión de agente. Hay que tener en cuenta además la gran repercusión que tiene en términos financieros para las Universidades el tener un equipo competitivo. El deporte universitario genera elevados ingresos, en primer lugar, por la gran asistencia de espectadores a los partidos. En fútbol americano, el número total de espectadores en la temporada 2013 fue de 44.373.858 en la división I; 2.985.610, en la división II y 2.245.231, en la división III⁵. En baloncesto, en la misma temporada, a partidos de la fase regular en la división primera asistieron más de 26.000.000 de espectadores; 800.377 en las finales regionales y 149.676 a la fase final o *final four*⁶. A lo que hay que añadir también las donaciones de asociaciones de antiguos alumnos y, sobre todo, la venta de los derechos televisivos⁷. Esto hace que sea posible la existencia de un sistema de becas y prestación sanitaria para los deportistas universitarios, así como otras ayudas puntuales para material académico o gastos extraordinarios⁸. Sin embargo, salvo por los

³ Se denomina elegibilidad a la posibilidad de ser elegido para formar parte de un equipo de la liga universitaria y participar como jugador en ella.

⁴ Ver CROWLEY, J. C. and GAULT, C. C. Unscrupulous Agents and the Amateur Athletes, *Loyola of Los Angeles Law Review*, vol. 14, nº 1/2, 1993, pp. 43-71.

⁵ Datos extraídos de: http://fs.ncaa.org/Docs/stats/football_records/Attendance/2013.pdf

⁶ Datos extraídos de: http://fs.ncaa.org/Docs/stats/m_basketball_RB/Reports/attend/2013.pdf

⁷ La NCAA tiene suscrito un contrato con la cadena CBS, desde el 2010 y con una duración de 14 años, por 11.000 millones de dólares, lo que supone un incremento del 41% respecto al anterior contrato de cesión de la explotación de derechos televisivos.

⁸ Cada año la NCAA destina 2.400 millones de dólares para becar a 150.000 deportistas.

Marín Hita, L. Los agentes de jugadores en los Estados Unidos.

International Journal of Sports Law & Management 29, 4-22

conceptos mencionados, está absolutamente prohibido y duramente sancionado remunerar por cualquier otro medio al deportista. Aun cuando la opinión mayoritaria es que el deportista universitario debe ser completamente amateur, ha habido quienes han propuesto diversas modificaciones en la normativa NCAA para que se les permita recibir algunos ingresos extras, ya que en la práctica resulta difícil resistirse a la tentación que supone el ofrecimiento de dinero o automóviles por parte de los agentes, especialmente cuando la situación económica de los estudiantes-deportistas y sus familias no es desahogada.

Para los agentes, el lugar natural de reclutamiento de jóvenes jugadores es la universidad. Es frecuente que directamente entren en contacto con los deportistas universitarios de más talento ofreciéndole sus servicios. Muchas veces los agentes actúan a través de otros estudiantes, denominados *runners*, que colaboran con el agente y que al estar “infiltrados” en el campus les es más sencillo contactar o crear relaciones de confianza con el jugador. Si tal contacto finaliza en un acuerdo oral o escrito con el agente, el jugador, sus familiares o sus amigos reciben dinero o cualquier tipo de beneficio o bienes del agente, el jugador pierde el derecho a su elegibilidad, por lo que no podrá jugar en ninguna competición NCAA en ningún deporte⁹. Sí se permite que el estudiante-jugador sea asesorado legalmente por un abogado al respecto de una propuesta de contrato profesional, siempre que el abogado no participe en las negociaciones sobre ese contrato, pues entonces se consideraría que está actuando como agente. El jugador que se limita a reunirse o hablar con un agente no está incumpliendo las normas, pero la propia NCAA pone un ejemplo muy significativo: un jugador puede ir a cenar con un agente, pero debe procurarse su propio transporte y pagar su cena¹⁰

Las normas NCAA permiten que las universidades creen un comité asesor de deporte profesional, con las finalidades de aconsejar a sus estudiantes jugadores sobre su futura carrera como deportistas profesionales; revisar propuestas de contratos profesionales; reunirse con representantes de equipos profesionales y jugadores universitarios, ayudando al jugador a seleccionar su agente participando con él en entrevistas con agentes o examinando la información escrita que el agente envía al jugador o visitando

⁹ Art. 12.3 del Reglamento de la NCAA.

¹⁰ Ver *Overview of NCAA bylaws governing athlete agents*.

Marín Hita, L. Los agentes de jugadores en los Estados Unidos.

International Journal of Sports Law & Management 29, 4-22

con el jugador a agentes o representantes de equipos profesionales para que le den al jugador una estimación de cuál será su valor de mercado¹¹

En la práctica la NCAA no consigue que se cumplan sus normas, ya que no es fácil probar que un agente y un deportista universitario las están incumpliendo, puesto que ambos evitarán que se sepa que el jugador está recibiendo dinero u otros beneficios por firmar un contrato con el agente. Por otro lado, al deportista universitario le es difícil encontrar a la persona adecuada para que le asesore y guíe en su futura carrera profesional. En los comités de expertos en deporte profesional de las universidades no hay ni agentes ni miembros de equipos profesionales, pero al menos uno de sus miembros pertenece al departamento de deportes de la universidad, quien no tendrá un buen concepto de los agentes y a quien le interesa que el jugador no abandone la universidad hasta finalizado su último año¹²

La preocupación por regular la actividad de los agentes también existe en el ámbito de los estados, muchos de ellos desde principios de los años 80 habían establecido normas que intentaban regular la actividad de los agentes de deportistas. En muchas de estas normas existía una clara predisposición en contra de los agentes, por lo que era frecuente que se les prohibiera incluso entrar en contacto por cualquier medio con los deportistas universitarios¹³. No obstante, no eran normas homogéneas, por lo que la NCAA solicitó y financió a la *National Conference of Commissioners on Uniform State Law*¹⁴ que elaborara un proyecto de ley uniforme. El Comité de Estudios sobre Agentes de Jugadores que se creó dentro de la mencionada Conferencia ya identificó algunas de las cuestiones más controvertidas de la futura regulación. Estas mismas cuestiones, a nuestro entender, siguen siendo discutibles en la actualidad y no solo en los Estados

¹¹ Las normas NCAA usan exactamente este término de *market value* para referirse al potencial salario del jugador en la liga profesional y su ubicación en el *draft*.

¹² Esta es la opinión de MOORE, D. Proposal for Reform to Agent Regulations, *Drake Law Review*, vol. 59, 28/03/2011, pp. 515-558, en pp. 531-532.

¹³ Esto incluso se podía considerar como inconstitucional por violar la primera enmienda de la Constitución de los Estados Unidos referente a la libertad de expresión, como señala SHROPSHIRE, K. L. y DAVIS, T. *The business of Sports Agents*, University of Pennsylvania Press, 2ª ed., Philadelphia, 2008. Una visión completa de la normativa estatal en esta primera época antes de 1990 la ofrecen REMIS, R. y STUDIA, D. Escaping Athlete Agent Statutory Regulation: Loopholes and Constitutional Defectiveness Based On Tri-Parte Classification of Athletes, *Seton Hall Journal of Sport Law*, vol. 9, nº 1, 1999, pp. 1-96.

¹⁴ Órgano creado en 1982 y compuesto por aproximadamente 340 representantes de los estados, el distrito de Columbia, Puerto Rico y las Islas Vírgenes, con la finalidad de promover la uniformidad en leyes estatales en todas las materias donde sea posible.

Marín Hita, L. Los agentes de jugadores en los Estados Unidos.

International Journal of Sports Law & Management 29, 4-22

Unidos: los posibles conflictos entre las leyes estatales, las normas federales y los convenios colectivos; la conveniencia o no de incluir, como parte de la industria del entretenimiento, a otros participantes, como los *personal managers*; la procedencia de exigir a quienes desean ser agentes un examen que verificara un mínimo de preparación¹⁵

La Ley Uniforme en cuestión vio la luz en enero de 2000 bajo la denominación de *Uniform Athlete Agents Act* (UAAA). Se trata de una ley modelo que establece una serie de normas que regulan diferentes aspectos relativos a los agentes de jugadores. Según la UAAA, los agentes deben registrarse en el estado donde ejerzan su actividad. El agente ha de advertir al jugador que la firma del contrato lo hace inelegible y ambos, agente y jugador, tienen la obligación de informar al director deportivo de la universidad de la existencia del contrato en las 72 horas siguientes a su firma o antes del siguiente evento deportivo en el que el jugador vaya a participar. El agente no puede dar información o promesas falsas o engañosas al jugador con la finalidad de que firme un contrato con el agente. El jugador puede rescindir el contrato dentro de los catorce días siguientes a su firma. El incumplimiento de la UAAA puede suponer la imposición de una multa al agente impuesta por el secretario de estado y, si la universidad fuera sancionada por causa del comportamiento inadecuado del jugador o del agente, podrá ejercitar acciones civiles contra ellos. Pero la UAAA no contempla la posibilidad de que el jugador ejercite acciones civiles contra el agente por haber perdido su elegibilidad, si bien cuando el agente actúa negligentemente o cuando el jugador o el agente incumplen su contrato, el jugador, el agente o incluso la propia universidad podrán, de acuerdo con el *common law*, ejercitar contra los culpables acciones de indemnización de daños y perjuicios. Además, el agente que incumple estas normas podría incurrir en un delito y recibir una multa de hasta 25.000 dólares.

La UAAA es una ley federal lo que implica que no es de obligado cumplimiento por los estados. A pesar de que gran parte de ellos la han adoptado, en concreto cuarenta estados más el distrito de Columbia y las Islas Vírgenes, aún hay algunos que siguen su propia

¹⁵ Ver DAVIS, R. N. Exploring the contours of agents regulation: the uniform athlete agents act, *Villanova. Sports & Entertainment Law Journal*, vol. 8, nº 1, 2001, pp. 1-36.

Marín Hita, L. Los agentes de jugadores en los Estados Unidos.

International Journal of Sports Law & Management 29, 4-22

normativa e incluso tres de ellos no poseen regulación alguna sobre agentes¹⁶. Muchas son las críticas que ha recibido la UAAA. Amén de que, como acabamos de ver, no ha conseguido la uniformidad deseada, se ha puesto de relieve su escasa efectividad. Hay que tener en cuenta que no es vinculante para los agentes, pues se promulgó con el propósito de que los estados tuvieran la opción de convertirla en ley estatal¹⁷. Incluso en los estados que la han adoptado, la normativa estatal a la hora de hacerla cumplir y de ejecutarla son muy diferentes. De hecho, son muy pocos los casos de ejercicio de acciones judiciales contra agentes que han incumplido la UAAA. Además, las sanciones mínimas para quien incumple la UAAA son de escasa cuantía si se compara con los ingresos de los agentes, por lo que en cualquier caso no actúa como elemento que desincentive actuaciones prohibidas.

Con el fin de intentar solucionar los problemas mencionados, en el año 2004 se promulgó una ley federal: la *Sports Responsibility and Trust Act* (SPARTA) para que las actuaciones ilegales de los agentes conllevaran consecuencias reales. De esta forma, además, se consigue la deseada uniformidad no totalmente conseguida por la UAAA, pues el carácter federal de SPARTA hace que sea aplicable en todos los estados, sin excepción. El contenido de SPARTA es muy similar al de la UAAA. Prohíbe que los agentes recluten jugadores universitarios proporcionándoles información falsa, dinero o cualquier bien, así como pre datar o post datar los contratos. El agente debe advertir al jugador de las consecuencias de cualquier acuerdo verbal o escrito (pérdida de elegibilidad). Tanto el agente como el jugador tienen la obligación de notificar al departamento de deportes de la universidad la existencia de un contrato entre ambos en las 72 horas siguientes a su firma o en las 72 horas siguientes al siguiente partido oficial posterior a su firma (lo que suceda antes). Lo verdaderamente novedoso de SPARTA es la posibilidad de que el fiscal general de cada estado así como las universidades puedan ejercitar acciones civiles contra el agente incumplidor en reclamación de los daños y perjuicios que su conducta haya ocasionado, tanto a cualquier residente del estado como a la universidad. Además, la *Federal Trade Commission* puede imponer sanciones a los agentes incumplidores de hasta 16.000 dólares por cada violación.

¹⁶ Los estados que no han adoptado la UAAA son Alaska, California, Massachusetts, Maine, Michigan, Montana, New Jersey, Ohio, Vermont y Virginia.

¹⁷ Ver BARNETT, K. Sports Agents and Professional Athletes. The Legal Relationships Surrounding Professional Sports, <http://www.kentlaw.edu/perritt/courses/seminar/>, pp.1-51.

Marín Hita, L. Los agentes de jugadores en los Estados Unidos.

International Journal of Sports Law & Management 29, 4-22

A pesar del esfuerzo normativo que supuso SPARTA, se ha criticado que únicamente penalice al agente y no a las universidades y jugadores, quienes también pueden actuar de forma inadecuada, así como que no le afecte al deporte profesional, y su poca efectividad, ya que en la práctica ni ha habido apenas reclamaciones en contra de agentes, ni se han ejercitado acciones judiciales contra ellos, a pesar de que no ha habido ningún cambio de praxis por su parte¹⁸

Parece evidente que la regulación tendente a corregir lo que la mayoría consideran generalizados e inadecuados comportamiento de los agentes no ha obtenido el resultado perseguido. Por ello los autores han venido desde hace tiempo realizando diversas propuestas que a su juicio deberían llevarse a cabo. Algunas de estas medidas que se proponen buscan mejorar la situación financiera de los jugadores universitarios, por ejemplo, reduciendo el número de horas de entrenamiento semanal para que puedan encontrar un trabajo a tiempo parcial o consiguiéndole la universidad un trabajo compatible con los horarios de entrenamiento¹⁹; creando las universidades un fondo de préstamos o fondo de contingencias además del existente *special assistance fund*²⁰; permitiendo que el jugador pueda obtener ingresos prestando su imagen para la promoción de productos, etc. Todas estas medidas persiguen que el jugador no se sienta especialmente tentado por los agentes mediante la entrega de dinero o bienes. Otras propuestas buscan evitar que el dinero u otros regalos que los agentes hagan a los jugadores pasen desapercibidos, obligando a que los jugadores entreguen un inventario de bienes al incorporarse por primera vez a la universidad, o regulando que sólo puedan recibir dinero a través de cuenta corriente²¹. También hay quienes insisten en medidas preventivas, tales como los programas educacionales por parte de la NCAA o que proponen el establecimiento de una única licencia nacional²²

¹⁸ Ver MASTERALEXIS, J.; MASTERALEXIS, L.; SNYDER, K. Enough is Enough: The Case for Federal Regulation of Sports Agents, *Jeffrey S. Moorad Sports Law Journal*, vol. 20, nº 1, 2013, pp. 69-105, en p. 93. Ver también MOORE, D., ob. cit., en p. 524.

¹⁹ Ver MOORE, D., ob. cit., p. 547 y, en la misma línea, SHROSPSHIRE, K. L., Athlete Agent Regulation: Proposed Legislative Revision and the Need for Reforms Beyond Legislation, *Cardozo Arts and Entertainment Law Review*, vol. 8, nº 3, 1989, p.85-112, en p. 101.

²⁰ El *special assistance fund* es un fondo destinado a cubrir determinadas necesidades especiales de los jugadores, tales como ropa, zapatos, gastos de viaje a su casa, material didáctico, medicinas no cubiertas por la beca, atención dental (no cosmética), así como otra serie de gastos que en principio no cubre el seguro escolar (tratamiento ocular, tratamiento psicológico por especialistas externos).

²¹ Esto es lo que propone SHROSPSHIRE, K. L. ob. cit. p. 108.

²² En este sentido, WILLENBACHER, E. Regulating Sports Agents: Why current Federal and State Efforts Do Not Deter the Unscrupulous Athlete-Agent and How a National Licensing May Cure the Problem, *St. John's Law Review*, vol. 78, nº 4, pp. 1225-1256.

3. DEPORTE PROFESIONAL

Antes de la existencia de los agentes, la existencia de una cláusula de reserva vinculaba a un jugador a un solo equipo durante un largo periodo aunque el contrato inicial que hubiera suscrito con el club fuera por una sola temporada. De esta forma, el jugador no podía cambiar de equipo, si bien el club podía deshacerse del jugador en cualquier momento. El club disponía de una posición de absoluta preeminencia en las negociaciones con el jugador, quien se veía obligado a aceptar las condiciones que le imponían para mejorar su contrato, negociado por él mismo, sin que nadie pudiera asesorarle. Como de forma gráfica señala Rothstein, si el jugador aparecía con un agente para negociar con el club, el agente se quedaba en el hall o la reunión se cancelaba de forma inmediata²³. El jugador de béisbol Curt Flood fue el primero en oponerse a la mencionada cláusula de revisión a través de una demanda que, a pesar de ser rechazada por el Tribunal Supremo de los Estados Unidos, supuso el punto de partida necesario para cambiar la situación. A pesar de que el proceso judicial supuso el fin de su carrera como deportista, se le reconoce un papel fundamental en el cambio de las relaciones jugadores/clubes en la liga profesional de béisbol (MBL, *Major Baseball League*). Gracias en gran parte al eco que tuvo la reclamación de Flood, en 1975, otros dos jugadores -Andy Messersmith y Dave McNally- obtuvieron un laudo arbitral que establecía que la cláusula de reserva permitía al club prorrogar unilateralmente solo un año el contrato del jugador. A partir de este momento los jugadores empezaron a buscar agentes que les representaran en las negociaciones con los clubes²⁴, y en los convenios colectivos que rigen las relaciones entre jugadores y ligas profesionales se estableció el derecho de los jugadores a ser representados por un agente.

Existen cuatro grandes ligas profesionales en los Estados Unidos: la *Major League Baseball* (MLB), la *National Football League* (NFL), la *National Basketball Association* (NBA) y la *National Hockey League* (NHL), a ellas habría que añadir una quinta que aunque por el momento recibe menos atención mediática parece que poco a poco va

²³ ROTHSTEIN, W. The Business of Sports Representation: Agent Evolution in the Industry, *Virginia Sports and Entertainment Law Journal*, vol. 9, nº 1, 2009, pp. 19-45, en p. 22.

²⁴ Ver History of the Major League Baseball Players Association, en <http://mlbplayers.mlb.com/pa/info/history.jsp>

Marín Hita, L. Los agentes de jugadores en los Estados Unidos.

International Journal of Sports Law & Management 29, 4-22

ganando adeptos: la *Major Soccer League* (MSL). Salvo esta última, que no establece regulación alguna sobre los agentes de jugadores, por remitirse a la normativa FIFA al respecto, todas las demás poseen normas propias sobre los agentes de sus jugadores. A excepción de la NHL, se trata de normativas bastante profusas que regulan una serie de aspectos de los agentes a los que nos vamos referir. La competencia para la regulación y control de los agentes y de su actividad viene encomendada en todas estas ligas a las asociaciones o sindicatos de jugadores vía convenio colectivo. Aquí ya nos encontramos con una diferencia significativa respecto al Derecho español. La *section* 9(a) de la *National Labour Relations Act*, equivalente a nuestro Estatuto de los Trabajadores, establece que los representantes elegidos por la mayoría de los trabajadores son los únicos legitimados para suscribir en nombre de todos los trabajadores, convenios colectivos donde se establezcan las remuneraciones y salarios, jornada laboral y otras condiciones de empleo. Es decir, algo muy similar a lo que señala el artículo 85.1 del Estatuto de los Trabajadores cuando al referirse a su contenido señala que “*Dentro del respeto a las leyes, los convenios colectivos podrán regular materias de índole económica, laboral, sindical y en general cuantas otras afecten a las condiciones de empleo y al ámbito de relaciones de los trabajadores y sus organizaciones representativas con el empresario y las asociaciones empresariales...*”. Como se ha señalado, el respeto a las leyes que menciona el referido artículo implica, entre otras, la imposibilidad de regular mediante convenio colectivo materias cuya ejecución no dependa exclusivamente de las partes que negocian el convenio, sino que afectan a terceras personas o al propio Estado²⁵. Si trasladásemos esta cuestión a nuestro país sería difícil admitir la competencia de un sindicato de jugadores para regular la actividad de los agentes, pues, por un lado, los agentes no forman parte del sindicato; por otro, la competencia sobre legislación mercantil y civil corresponde al Estado, en virtud del artículo 149. 6 y 149.8, de nuestra Constitución, respectivamente.

En cualquier caso es innegable que nadie pone en duda la legitimidad de las diferentes asociaciones de jugadores de las mencionadas ligas, de acuerdo con sus respectivos convenios colectivos, para establecer normas reguladoras de los agentes, hasta el punto de que directivos de alguna de estas asociaciones ha llegado a manifestar que podrían

²⁵ Ver SEMPERE NAVARRO, A. y LUJÁN ALCARAZ, J., Límites de la autonomía colectiva en la definición del ámbito y contenido del convenio colectivo, *Aranzadi Social*, t. III, nº 58, 1996, pp. 1-5, en p. 3, citando a SALA FRANCO, T., ALBIOL MONTESINOS, I., CAMPS RUIZ, L., GARCÍA NINET, I y LÓPEZ GANDÍA, J., *Derecho del Trabajo*, 9ª ed., Tirant Lo Blanch, Valencia, 1995, pp. 140 y ss.

Marín Hita, L. Los agentes de jugadores en los Estados Unidos.

International Journal of Sports Law & Management 29, 4-22

plantearse la supresión de los agentes²⁶. Los propios convenios colectivos prohíben la intervención de cualquier persona en la negociación con el club que no posea licencia de agente otorgada de acuerdo con las normas establecidas por la correspondiente asociación o sindicato de jugadores. El sindicato de jugadores de la NFL (*National Football League Players Association*, en adelante, NFLPA) denomina a los agentes también como asesores contractuales (*contract advisors*) y regula al mismo tiempo la figura de quienes no intervienen en la negociación con el club del contrato con el jugador, sino que le asesoran en cuestiones financieras (*financial advisors*). Por su parte, en el caso del sindicato de la MLB (*Major League Baseball Association*, en adelante, MLBPA) se establecen dos tipos de licencia: general y limitada. Es agente limitado quien en nombre del agente general se dedica a reclutar jugadores o proporcionarle a éstos determinados servicios de los muchos que reciben de los agentes (marketing, equipamiento deportivo, reserva de vuelos, búsqueda de vivienda, asesoría legal y de inversiones, etc.).

Sin ánimo de ser exhaustivo, las normas de las asociaciones de jugadores de las ligas profesionales regulan tanto el acceso a la profesión de agente como el contenido del contrato que une al agente y al jugador. Ya en los propios convenios colectivos se establece la prohibición por parte de los clubes de negociar contratos de jugadores con un agente que no haya obtenido la licencia por parte de la asociación de jugadores, estableciéndose sanciones económicas para el club que incumpla con esta norma²⁷. Existe una evidente preocupación, al menos formal, sobre la preparación y competencia del agente. Por ello se les exige una titulación universitaria de diferente nivel, según las ligas, aunque siempre sustituible por la acreditada experiencia profesional del solicitante, quien tiene que ser obligatoriamente una persona física. En algunos casos el aspirante a agente tiene que superar un examen escrito (NFLPA)²⁸ e incluso asistir a un seminario impartido por la propia asociación²⁹. Además de la solicitud formal y de probar que el

²⁶ Ver artículo del que durante muchos años fue director ejecutivo de la MLBPA, FEHR, Donald, *Union Views Concerning Agents: With Commentary on the Present Situation in Major League Baseball*, *Marquette Sports Law Review*, vol. 4, nº 1, 1993, pp. 71-87, en p. 73.

²⁷ Las multas establecidas por incumplir esta obligación son testimoniales, ya que ascienden a 50.000 dólares en la NBA y a 36.000 dólares más el 5% de incremento por año, a partir de 2014, en la NFL. A pesar de ello, no es nada frecuente que los clubes negocien con agentes sin licencia.

²⁸ Si suspende 2 veces seguidas no puede presentarse hasta pasados 5 años.

²⁹ En la NFLPA el seminario será previo a la obtención de la licencia mientras en la MLBPA se establecen anualmente una serie de seminarios y reuniones de obligada asistencia por parte de los agentes.

agente posee la formación necesaria señalada, el solicitante tiene que pagar una cantidad inicial para acceder a la licencia y otra anual o bianual para su renovación. Y es que la licencia puede expirar por inactividad del agente. En concreto, según la MLBPA y la NFLPA, cuando durante tres temporadas seguidas no ha intervenido en la firma de ningún contrato, lo que obligaría al agente a no poder renovar su licencia, sino a tener que solicitar de nuevo otra.

Como señalábamos, la regulación de las diferentes asociaciones de jugadores no se limita a la concesión de la licencia de agentes a las personas físicas que reúnen los requisitos por ellas establecidos –una persona jurídica no puede ser agente- sino que entra en la regulación de cuestiones jurídicas sustantivas de la relación entre el agente y el jugador y del agente con la asociación. Empezando porque los contratos entre el agente y el jugador tienen obligatoriamente que estar redactados según el modelo tipo que cada asociación ha creado. Las normas de las asociaciones de jugadores enumeran profusamente las obligaciones del agente tanto frente a su cliente jugador como frente a la propia asociación concedente de la licencia. Entre estas destacan la exigencia de un deber de información por parte del agente de los contratos suscritos con los jugadores a los que representa, entre los que está las remuneraciones que recibe por sus servicios del jugador; así como actuar lealmente frente a su representado; abstenerse de actuar como agente cuando existan situaciones donde se produzcan conflictos de intereses³⁰. Aunque hay otras muchas situaciones de conflictos de intereses no siempre regulados, como cuando un mismo agente representa a varios jugadores de un mismo equipo en ligas donde existe límite salarial, como la NBA y la NFL; o cuando se ofrecen al jugador o personas de su entorno dinero o bienes con objeto de firmar un contrato con él³¹.

Los honorarios del agente no son libres, sino que tienen que fijarse sin superar los límites máximos que cada normativa establece. Así, un agente de la MLBPA no puede

³⁰ Por ejemplo, en la NBA no puede el mismo agente representar a entrenadores, directores generales, o cualquier otro empleado del club que participe en las decisiones sobre contratación de jugadores o su remuneración. Sin embargo esto no se prohíbe en otras ligas.

³¹ Así lo ha puesto de manifiesto NEIMAN, M. Fair Game: Ethical Considerations in Negotiation by Sports Agents, *Selected Works*, abril 2007, pp. 1-24, en pp. 7 a 24. ALZAGA RUIZ, I., en La figura del representante de deportistas en el derecho estadounidense, *Revista Jurídica del Deporte y Entretenimiento*, nº 10, 2003, pp.201-224, en pp. 207-213, enumera los supuestos más frecuentes de conflictos de intereses que se producen.

cobrar una cantidad que restada de la que gane el jugador haga que la remuneración de éste sea menor que el salario mínimo que le corresponda según el convenio colectivo. En el caso de NBA el máximo será del 2% o 4%, en función de que el salario del jugador exceda o no el salario mínimo según convenio. En la NFL oscilará entre el 1% y el 3%, dependiendo de las veces en que el jugador ha sido declarado intransferible por el club. En todos los casos el porcentaje se aplica no sobre la totalidad de remuneraciones del jugador, sino sobre el salario y *bonus*, excluyendo otras remuneraciones, tales como automóvil, alojamiento, etc.

La normativa de las asociaciones de jugadores apenas le reconoce derechos a los agentes, sino que por el contrario enumera casuísticamente sus numerosísimas obligaciones. Es muy protectora de los intereses del jugador, a veces hasta límites exagerados. Veamos tres ejemplos que ilustran esta afirmación. El primero: los agentes tienen la obligación de someterse a una auditoría externa cada vez que un actual o antiguo jugador-cliente lo desee. El segundo: la duración del contrato entre el agente y el jugador no puede ser libremente fijada por las partes. En la NBA y en la NFL el contrato tipo incluye una cláusula obligatoria que indica la posibilidad de rescisión unilateral con preaviso (este preaviso es de 15 días en la NBA y de 5 días en la NFL); en la MLB la duración del contrato no puede ser superior a un año y se prohíbe expresamente la cláusula de prórroga automática o tácita, además, en cualquier momento el jugador puede rescindir el contrato simplemente comunicándolo por escrito al agente o a la MLBPA, o firmando un nuevo contrato con otro agente. El tercero: el agente no tiene derecho a recibir su remuneración hasta que el jugador no haya recibido por completo las cantidades que sirven de base para la determinación de la comisión del agente. Esto último que pudiera parecer lógico en una primera valoración, no lo es tanto si se tiene en consideración tanto la cuantía de los salarios de los jugadores profesionales como el hecho de que el agente ha prestado unos servicios a su cliente y tiene derecho a recibir el pago de los mismos sin dilación.

Los agentes están sometidos a la disciplina de la respectiva asociación de jugadores, quien podrá suspender o revocar su licencia cuando incumpla con la normativa establecida, en función de la gravedad del incumplimiento. Las normas de todas las

asociaciones prevén la existencia de un obligatorio procedimiento arbitral, tanto para la impugnación de la denegación de la licencia como para la resolución de los conflictos que surjan entre agentes y jugadores o entre agentes entre sí, así como para resolver las reclamaciones contra las sanciones que la asociación imponga a sus agentes con licencia³². El nombramiento del árbitro, por regla general suele corresponder a la asociación, aunque en la MLBPA, cuando el conflicto es sobre una sanción disciplinaria impuesta por la asociación al agente, el agente interviene en su designación³³

4. SITUACIÓN ACTUAL

En los Estados Unidos hay planteadas una serie de cuestiones sobre los agentes de jugadores, la mayoría de ellas aún no resueltas. La necesidad de existencia de los agentes ha sido discutida. En general la profesión de agente no goza de buena fama. Por la doctrina especializada se ha venido resaltando desde hace tiempo las frecuentes conductas inadecuadas de los agentes tanto en el deporte universitario³⁴ como en el profesional³⁵. Mientras en el deporte universitario el problema es la propia intervención de los agentes, en el profesional son frecuentes los actos desleales entre agentes competidores (robo de clientes, denigración entre competidores) así como apropiación indebida de recursos económicos del jugador y mala gestión de sus intereses e inversiones. Bien es cierto que se justificaban en cierto sentido estos problemas por la inexistencia de un código de conducta de los agentes, por tratarse de una profesión reciente³⁶. No obstante, más de veinte años más tarde aún sigue sin existir tal código y al mismo tiempo, la situación descrita no ha mejorado en absoluto.

³² El ámbito objetivo del arbitraje no es idéntico en todas las ligas. Coinciden en cuanto a dilucidarse mediante arbitraje las controversias entre agente y jugador y la denegación de una solicitud de licencia de agente, pero hay otros conflictos como los que surgen entre agentes que en la NBA no se someten a arbitraje.

³³ En la MLB en conflictos sobre sanciones disciplinarias impuestas agente o sobre denegación de la licencia cada parte –agente y asociación participan en la elección del árbitro de entre una lista de cinco que propone la *American Arbitration Association* (AMA).

³⁴ Ver SHROSPHIRE, K. L. *Agents of opportunity: sports agents and corruption in collegiate sports*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1990.

³⁵ COHEN, G. Ethics and the Representation of Professional Athletes, *Marquette Sports Law Review*, vol. 4, nº 1, 1993, pp. 149-197.

³⁶ DEE, P. T. Ethics Aspects of Representing Professional Athletes, *Marquette Sports Law Review*, vol. 3, nº 10, 1992, pp. 111-122.

Marín Hita, L. Los agentes de jugadores en los Estados Unidos.

International Journal of Sports Law & Management 29, 4-22

En el deporte universitario el amateurismo siempre ha sido un principio básico de la NCAA. Hay quien pone en tela de juicio que realmente el deporte universitario sea una competición no profesional, habida cuenta de los multimillonarios ingresos que genera y el hecho de que a los jugadores se les remunere, si bien en vez de mediante un salario, a través de costosas becas que incluyen matrícula gratuita y alojamiento y manutención³⁷. Pero, para quienes defienden el modelo y normas de la NCAA, los agentes y sus continuos comportamientos no éticos son una mala influencia para los jugadores universitarios. Como hemos visto, no se considera adecuado que un agente pague a un jugador universitario por obtener el derecho a representarlo, ni que le entregue dinero o regalos, ni que pueda ofrecerle directamente sus servicios³⁸

Las diferentes normativas que hemos mencionado (NCAA, UAAA, SPARTA) se han demostrado ineficaces para detener las conductas inapropiadas de los agentes. Aunque ha habido quienes consideran que el esfuerzo regulador realizado son pasos en la correcta dirección, son más numerosas las voces críticas. Ciertamente son muchos los problemas que plantea la regulación de los agentes en los Estados Unidos y, como se ha afirmado, no existe un mecanismo panacea que sea capaz de resolverlos³⁹, aunque haya quien opine que el derecho común proporciona medios suficientes al menos para responder ante la violación por parte de los agentes y jugadores de las normas de la NCAA⁴⁰

En Estados Unidos es más frecuente que el resto del mundo que el agente sea abogado. Se estima que al menos el cincuenta por ciento de los agentes ejercen la abogacía. Esto en principio podría parecer lógico, dada la naturaleza de la actividad del agente, e incluso debe otorgar una natural ventaja competitiva a los abogados frente a los agentes

³⁷ STIGLITZ, J. A Modest Proposal: Agent Deregulation, *Marquette Sports Law Journal*, vol. 7, 1997, pp. 361-372, en pág. 368, opina que decir que el deporte universitario estadounidense es amateur “es una broma”.

³⁸ STIGLITZ, ob. cit., entiende que estas actuaciones son perfectamente éticas, benefician al jugador universitario, que necesita de un profesional bien preparado que le asesore, por lo que propone la derogación de la normativa que las prohíbe, pues entiende que se han propuesto para proteger no a los jugadores, sino a personas e instituciones que nos son las más merecedoras de tal protección.

³⁹ DAVIS, T. Regulating the Athlete-agent Industry: Intended and Unintended Consequences, *Wake Forest University Research paper Series*, nº 900620, mayo, 2006, pp. 1-34, en p. 25.

⁴⁰ Tal es el caso de MILLS, M. There Is No Need to Reinvent The Wheel: The Tools to Prevent Agent-Related NCAA Violations May Already Be In Ours Hands, *Seton Hall Journal of Sports and Entertainment Law*, vol. 22, nº 2, 2012, pp. 347-380.

Marín Hita, L. Los agentes de jugadores en los Estados Unidos.

International Journal of Sports Law & Management 29, 4-22

que no lo son. Sin embargo sucede lo contrario. Los abogados están sujetos a unos códigos deontológicos profesionales en todo el mundo. En los Estados Unidos estas normas son las *Model Rules of Professional Conduct* (MRPC) aceptadas por el Colegio de Abogados Americano (*American Bar Association*) como código deontológico y adoptado, con ligeras variaciones, por todos los colegios de abogados estatales. Dado que tanto la doctrina como la jurisprudencia estadounidense manifiestan que los abogados están sujetos a las normas de conducta profesional con independencia de la actividad que estén desarrollando, cuando el abogado está actuando como agente, representando al deportista profesional, debe cumplir con una serie de normas. Sin embargo, cuando el representante y asesor del deportista no es abogado, no le afectan las reiteradas normas. Más en concreto, el abogado-agente incurre en ejercicio no autorizado del derecho si actúa en un estado en el que no está colegiado; si para la determinación de su retribución utiliza el usual porcentaje sobre el salario del deportista podría considerarse que se trata de honorarios poco razonables- sobre todo si se comparan con los honorarios/hora comúnmente establecidos por los abogados con sus clientes-; no puede ofrecer sus servicios a los deportistas profesionales y está sujeto a sanciones por manifestaciones falsas a su cliente-deportista⁴¹.

La situación de los agentes en los Estados Unidos no es extrapolable exactamente a otros países, pues en ciertos aspectos se trata de escenarios diferentes, como ya se ha indicado. La organización del deporte universitario y su enorme importancia económica y social y la autonomía de las ligas profesionales respecto a la administración pública son algunos de los rasgos característicos del deporte estadounidense que no se encuentran en los modelos deportivos de la mayoría de países. Sin embargo es muy interesante y digna de tener en cuenta toda la problemática que suscita la regulación de los agentes en ese país sobre la propia necesidad de los agentes, quién debe acometer su regulación y qué aspectos deben regularse. En este sentido es útil aprender de la experiencia americana para tratar de evitar caer en los mismos errores: dispersa reglamentación que proviene de diferentes niveles (estatal, federal, asociaciones de universidades y asociaciones de

⁴¹ Ver GEISEL, J. J. Disbarring Jerry Maguire: How Broadly Defining "Unauthorized Practice of Law" Could Take the "Lawyer" Out of "Lawyer-Agent" Despite the Current State of Athlete Agent Legislation, *Marquette Sports Law Review*, vol. 18 , nº 1, 2007, pp. 225 a 247, en pp. 238 y 239. Ver también CHAMPION, Jr., W. T. Attorneys Qua Sports Agents: An Ethical Conundrum, *Marquette Sports Law Review*, vol. 7, nº 2, 1997, pp. 349-359, en pp. 359, quien pone de manifiesto que siendo esencial para la profesión de abogado la existencia de un código deontológico, sin embargo este código no encaja perfectamente en las relaciones inherentes al deporte profesional.

Marín Hita, L. Los agentes de jugadores en los Estados Unidos.

International Journal of Sports Law & Management 29, 4-22

jugadores), incapacidad para definir y resolver los problemas relacionados con los frecuentes comportamientos no éticos o inapropiados de los agentes.

BIBLIOGRAFÍA

ALZAGA RUIZ, I. La figura del representante de deportistas en el derecho estadounidense, *Revista Jurídica del Deporte y Entretenimiento*, nº 10, 2003, pp.201-224.

BARNETT, K. Sports Agents and Professional Athletes. The Legal Relationships Surrounding Professional Sports, <http://www.kentlaw.edu/perritt/courses/seminar/>, pp.1-51.

CHAMPION, Jr., W. T. Attorneys Qua Sports Agents: An Ethical Conundrum, *Marquette Sports Law Review*, vol. 7 , nº 2, 1997, pp. 349-359.

COHEN, G. Ethics and the Representation of Professional Athletes, *Marquette Sports Law Review*, vol. 4, nº 1, 1993, pp. 149-197.

CROWLEY, J. C. y GAULT, C. C. Unscrupulous Agents and the Amateur Athletes, *Loyola of Los Angeles Law Review*, vol. 14, nº ½, 1993, pp. 43-71

DAVIS, R. N. Exploring the contours of Agents regulation: the uniform athlete agents act, *Villanova. Sports & Entertainment Law Journal*, vol. 8, nº 1, 2001, pp. 1-36.

DAVIS, T. Regulating the Athlete-agent Industry: Intended and Unintended Consequences, *Wake Forest University Research paper Series*, nº 900620, May, 2006, pp. 1-34.

DEE, P. T. Ethics Aspects of Representing Professional Athletes, *Marquette Sports Law Review*, vol. 3, nº 10, 1992, pp. 111-122.

Marín Hita, L. Los agentes de jugadores en los Estados Unidos.

International Journal of Sports Law & Management 29, 4-22

DEUBERT, C. What's a Clean Agent to Do - The Case for a Cause of Action against a Player's Association, *Jeffrey S. Moorad Sports Law Journal*, Vol. 18, n° 1, 2011, pp. 1-37.

FEHR, D. Union Views Concerning Agents: With Commentary on the Present Situation in Major League Baseball, *Marquette Sports Law Review*, vol. 4, n° 1, 1993, pp. 71-87.

GEISEL, J. J. Disbarring Jerry Maguire: How Broadly Defining "Unauthorized Practice of Law" Could Take the "Lawyer" Out of "Lawyer-Agent" Despite the Current State of Athlete Agent Legislation, *Marquette Sports Law Review*, vol. 18, n° 1, 2007, pp. 225 a 247.

MASTERALEXIS, J.; MASTERALEXIS, L.; SNYDER, K. Enough is Enough: The Case for Federal Regulation of Sports Agents, *Jeffrey S. Moorad Sports Law Journal*, vol. 20, n° 1, 2013, pp. 69-105.

MILLS, M. There Is No Need to Reinvent The Wheel: The Tools to Prevent Agent-Related NCAA Violations May Already Be In Ours Hands, *Seton Hall Journal of Sports and Entertainment Law*, vol. 22, n° 2, 2012, pp. 347-380.

MOORE, D. Proposal for Reform to Agent Regulations, *Drake Law Review*, vol. 59, 28/03/2011, pp. 515-558.

NEIMAN, M. Fair Game: Ethical Considerations in Negotiation by Sports Agents, *Selected Works*, abril 2007, pp. 1-24.

REMIS, R. y STUDIA, D. Escaping Athlete Agent Statutory Regulation: Loopholes and Constitutional Defectiveness Based On Tri-Parte Classification of Athletes, *Seton Hall Journal of Sport Law*, vo. 9, n° 1, 1999, pp. 1-96.

ROTHSTEIN, W. The Business of Sports Representation: Agent Evolution in the Industry, *Virginia Sports and Entertainment Law Journal*, vol. 9, n° 1, 2009, pp. 19-45.

Marín Hita, L. Los agentes de jugadores en los Estados Unidos.

International Journal of Sports Law & Management 29, 4-22

SEMPERE NAVARRO, A. y LUJÁN ALCARAZ, J. Límites de la autonomía colectiva en la definición del ámbito y contenido del convenio colectivo, *Aranzadi Social*, t. III, nº 58, 1996, pp. 1-5.

SHROSPSHIRE, K. L. y DAVIS, T. *The business of Sports Agents*, University of Pennsylvania Press, 2ª ed., Philadelphia, 2008.

SHROSPSHIRE, K. L., Athlete Agent Regulation: Proposed Legislative Revision and the Need for Reforms beyond Legislation, *Cardozo Arts and Entertainment Law Review*, vol. 8, nº 3, 1989, p.85-112.

SHROSPSHIRE, K. L. *Agents of opportunity: sports agents and corruption in collegiate sports*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1990.

STIGLITZ, J. A Modest Proposal: Agent Deregulation, *Marquette Sports Law Journal*, vol. 7, 1997, pp. 361-372.

TEROL GÓMEZ, R. *Las Ligas Profesionales*, Aranzadi, Pamplona, 1998.

TEROL GÓMEZ, R. *Régimen jurídico del deporte universitario. Estados Unidos, Canadá, Australia y la FSI*, Dykinson, Madrid, 2006.

WILLENBACHER, E. Regulating Sports Agents: Why current Federal and State Efforts Do Not Deter the Unscrupulous Athlete-Agent and How a National Licensing May Cure the Problem, *St. John's Law Review*, vol. 78, nº 4, pp. 1225-1256.

**INTERNET Y LAS EMPRESAS RELACIONADAS CON EL
DEPORTE: LA IMPORTANCIA DEL MARKETING**

**INTERNET AND THE COMPANIES RELATED TO SPORTS: THE
IMPORTANCE OF MARKETING**

Dr. Eduardo Carlos Dittmar
Universidad Autónoma de Chile
Email: eduardodittmar@gmail.com

RESUMEN

Las ventas online de empresas relacionadas al deporte han evolucionado mucho en la última década, incentivadas principalmente por Internet y las nuevas tecnologías. En este sentido, el Marketing ha ido aprovechando las oportunidades que se presentan en la Web, de la mano del deporte, para llegar mejor a los usuarios. Entender las motivaciones de los consumidores online es útil para prever sus comportamientos, de forma tal de poder mejorar los resultados de las empresas deportivas.

ABSTRACT

Online sales in sports companies have evolved greatly in the last decade, mainly encouraged by Internet and new technologies. In this sense, the Marketing has been taking advantage of the opportunities presented on the Web to communicate better with consumers. Understanding their motivations is useful to predict their behavior, and doing this we can improve the results of companies related to sports.

PALABRAS CLAVE: deporte, empresa, Marketing, Internet, oportunidad.

KEY WORDS: sport, company, Marketing, Internet, opportunity.

1. INTRODUCCIÓN

Los medios de comunicación y el uso generalizado de Internet han ayudado a incentivar el uso de toda clase de herramientas de Marketing. Las plataformas sociales y las interacciones sociales que surgen en las comunidades virtuales crecen en un entorno muy diferente del que lo hacían hace tan solo dos décadas atrás. Las noticias se propagan a una velocidad vertiginosa, y las motivaciones se canalizan en foros que apuntan a determinados segmentos de la sociedad de acuerdo a las preferencias que tienen las personas.

En medio del surgimiento de novedosas nuevas tecnologías, el espacio que ocupa el deporte como actividad de interés resalta por su importancia. Su práctica a nivel profesional requiere que los deportistas de alta competición adquieran una enorme disciplina y determinación. Se puede decir que representa, para muchos, un modelo idealizado o sueño de la forma en que se debería luchar en la vida para alcanzar un objetivo o una meta.

Desde otro punto de vista existe una simbología que representa el deporte para los integrantes de una sociedad, y la publicidad aprovecha esta característica como forma de persuasión para alcanzar a los consumidores. Estos sentimientos que despierta el deporte han sido siempre muy valorados por el Marketing y por los medios de comunicación. Así, la Mercadotecnia toma ventaja de esta característica que tiene el deporte y busca acercarse a quienes lo practican profesionalmente, es decir los grandes deportistas, de forma tal de transitar un camino seguro que les posibilite comunicarse más efectivamente con el público.

Si bien los deportistas compiten a un nivel global viajando a distintos países para afrontar los desafíos, los medios de comunicación y la forma de trasladar esos contenidos a Internet permiten que las noticias se sepan desde cualquier parte del planeta. Precisamente, se plantea un mercado importante para el deporte en la era de Internet y en el desarrollo de estrategias y planes de acción desde el Marketing, y cada vez se trabaja más en este sentido para alcanzar más eficazmente a las grandes masas,

Dittmar, E. C. Los sellos de confianza y las empresas deportivas en el espacio anglosajón.

International Journal of Sports Law & Management 29, 23-37

en un ambiente en el que la propagación de las nuevas tecnologías facilita más esta tendencia.

2. EL DEPORTE Y LA APLICACIÓN DEL MARKETING

La aplicación del Marketing en todo lo relacionado al deporte ha sido un tema de mucho interés, no sólo entre los académicos, sino también dentro de las empresas relacionadas con la Investigación de Mercados, la Comunicación y las compañías vinculadas con las actividades deportivas.

Una forma de visualizar al Marketing es como un sistema de actividades de negocios, en el que se planifican la producción de un conjunto de bienes que satisfacen necesidades, asignándoles un precio, promoviéndolos y distribuyéndolos en un mercado que ha sido determinado previamente¹. Se busca satisfacer necesidades mediante una serie de esfuerzos económicos, tecnológicos, y humanos, en un ambiente en el que un consumidor muy bien informado actúa ante la enorme cantidad de ofertas que recibe.

En el caso del Marketing Deportivo, podemos interpretarla como una organización de acciones creada para responder a necesidades y vacíos existentes, tanto en los consumidores deportivos participantes como en los consumidores deportivos espectadores². El establecimiento de objetivos de largo plazo, a través de la lealtad y de la transmisión de ciertos estilos de vida, ayuda a crear la “personalidad” de una marca y la posiciona en el mercado consistentemente. Y es aquí donde el deporte marca una diferencia, porque representa un sueño inalcanzable para muchas personas, el deseo hecho realidad en el cual se utilizan esos sentimientos para lograr una identificación de la persona con determinados deportistas, que son a su vez asociados indirectamente a una marca.

Dada la magnitud del interés que despierta el deporte en las personas, existe una enorme repercusión no sólo en comunicar cualquier tipo de información relacionada a la

¹ STANTON, W.; ETZEL, M. y WALKER B. El campo del marketing. *Fundamentos de Marketing*, 2004, Editorial McGraw-Hill, México, p. 7.

² MULLIN, B; HARDY, E y SUTTON, W. *Marketing Deportivo*. 1985, Editorial Paidotribo, Barcelona.

Dittmar, E. C. Los sellos de confianza y las empresas deportivas en el espacio anglosajón.

International Journal of Sports Law & Management 29, 23-37

actividad deportiva, sino también de cualquier tema que esté asociado a ella. Las marcas que están asociadas a los deportistas, los fichajes de deportistas estrellas, el patrocinio de eventos deportivos, el reparto de los derechos televisivos, o la forma de vivir y gastar el dinero de estas personas hacen que se genere un importante flujo de negocios.

A través del canal que establece el deporte las marcas ofrecen un conjunto de valores, y las empresas buscarán proyectar una imagen interna y pública que esté en condiciones de dar respuesta a las oportunidades y amenazas que se le presentan. Una empresa se preocupa no sólo por elevar las ventas y mejorar los beneficios, sino que también está interesada en las percepciones que se tenga de ella, de forma tal de poder constituir un prestigio que sea un auténtico activo a largo plazo para la compañía.

La percepción del público de una marca formará su posicionamiento en el mercado, y esta idea constituye un sitio en la mente de un consumidor. Es el resultado de las decisiones que hace la empresa respecto a la calidad y el diseño del bien o servicio que brindan, de la estrategia de precios implementada, y principalmente, de la comunicación publicitaria. Ninguna empresa podrá triunfar si el producto que brinda al mercado es similar al que ofrece la competencia³. Lo que sucede en el mercado es, en definitiva, una consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de la mente de cada individuo.

Los límites de la fascinación por el deporte no están claros, y en un mundo globalizado e interconectado, se da lugar a un consumo exacerbado, no sólo de los artículos deportivos, sino también de autos, viajes, propiedades, bienes cosméticos, y todo tipo de servicios. La marca se relaciona con un deportista o un equipo de competición con el objetivo que se la identifique con un determinado producto o estilo que se esconde detrás de ese bien o servicio, y que lleve implícito un espíritu que lo haga diferente a sus competidores. Mientras que en la actualidad los activos tangibles van a depreciarse con el tiempo, el empleo de la marca puede revalorizar a la misma, por ejemplo, por el lanzamiento de nuevos productos o por entrar en nuevos mercados⁴.

³ KOTLER, P. y KELLER, K. Creación de Marcas fuertes. *Dirección de Marketing*, 2009, Editorial Prentice Hall, México, p. 309- 334.

⁴ BARWISE, P; HIGSON, C; LIKIERMAN, A y MARSH, P Brands as separable assets. *Business Strategy Review*, 1990, vol. 1, núm. 2, p. 43- 59.

Dittmar, E. C. Los sellos de confianza y las empresas deportivas en el espacio anglosajón.

International Journal of Sports Law & Management 29, 23-37

Dentro del proceso de creación de valor dentro de este tipo de marcas, el deporte tiene un peso importante en la administración de los activos⁵ que están relacionados con el símbolo que identifica a la marca. De este modo, haciendo uso del patrocinio de un deportista, el deporte se proyecta dentro de la mente de un consumidor, y la empresa se afianza en la mente de esa persona, influenciando en su proceso interno de decisiones.

Se busca así que se difundan las cualidades que se necesita que el público perciba de esa marca, como lo son por ejemplo, la fuerza, el valor, la resistencia, o simplemente el sentimiento de ser alguien único. A través de la publicidad se establece también el interés de alcanzar, en las mentes de los grupos de interés, las asociaciones con la marca, con la finalidad de lograr una fidelidad que se mantenga, más allá de los esfuerzos de la competencia, a lo largo del tiempo.

3. DESAFÍOS QUE SE PLANTEAN EN INTERNET A LAS EMPRESAS DEPORTIVAS

El desafío más importante que significa Internet para las empresas deportivas es, al igual que en cualquier actividad ligada a la Web y al comercio electrónico (e-commerce), la inseguridad que existe al realizar cualquier tipo de transacción comercial a través de la red. Internet forma comunidades de consumo online, en las que sus integrantes comparten sus puntos de vista y las recomendaciones acerca de ciertos productos, y se establecen relaciones y vínculos entre sí⁶.

En este sentido, son muchos los esfuerzos que hacen las compañías para mejorar y fortalecer la confianza de los usuarios, dado que puede llegar a ser un importante activo en las relaciones sociales de intercambio que se realizan en Internet entre consumidores y vendedores, en un ambiente que se caracteriza por la incertidumbre y la falta de protección⁷.

⁵ DEL RÍO LANZA, A.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. y IGLESIAS ARGÜELLES V. El valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación. *Cuadernos de Gestión*, 2002, vol. 1, núm. 2, p. 87-102.

⁶ SOLOMON, M. *Comportamiento del consumidor*, 2008, Editorial Pearson Educación, México.

⁷ LUO X. Trust Production and Privacy Concerns on the Internet. A framework based on Relationship Marketing and Social Exchange Theory. *Industrial Marketing Management*, 2002, vol. 31, p. 111-118.

Dittmar, E. C. Los sellos de confianza y las empresas deportivas en el espacio anglosajón.

International Journal of Sports Law & Management 29, 23-37

Ante la desintegración de los límites territoriales que significa la complejidad de Internet, y frente al flujo internacional de información que traspasa la soberanía nacional, existe un reto en la manera en que las relaciones económicas y sociales son reguladas⁸. Así, las posibilidades de que los contenidos de la información sean perjudiciales aumentan considerablemente.

Con el fin de incentivar y mejorar la confianza de los consumidores online, existen distintas herramientas que permiten cubrir lagunas legales que hay actualmente en Internet. El sello de confianza es un instrumento representado por un pequeño símbolo que se puede ver en la página principal del sitio Web de una empresa, y es otorgado por una compañía que se especializa en esta función. Al exhibirlo en la propia página Web corporativa, la empresa expresa la voluntad de cumplir un conjunto de normas que han sido establecidas por la organización proveedora del sello de confianza.

Otra cuestión que plantea Internet a las empresas deportivas que operan online es la tecnología de acceso a la red, dado que esto será una ventaja o un condicionante para tomar contacto con la información. La brecha digital abarca no sólo la diferencia entre aquellos que tienen acceso a Internet y los que no lo tienen, sino también la falta de acceso a las tecnologías. Aunque aún hoy en día esta diferencia impone importantes barreras en la comunicación, es una brecha que tiende a reducirse dado los avances y los menores precios que existen en su acceso.

Si bien es relativamente reciente la asunción voluntaria de ciertos parámetros éticos en Internet, mediante la implementación de los sellos de confianza, surgen beneficios y consecuencias para las compañías que los incorporan, tanto en el plano económico como en el reputacional.

La flexibilidad que brinda la autorregulación implica ventajas de los sellos de confianza frente a la legislación externa. En un ambiente como Internet, la adaptación y respuesta frente a todo tipo de cambios tecnológicos, económicos o sociológicos es vital, y esto presenta una serie de ventajas respecto a la regulación y la resolución de controversias,

⁸ LÓPEZ JIMÉNEZ, D. Los sellos de confianza en materia de comercio electrónico. *Nuevas tendencias*, 2009, núm. 74, p. 3-15.

Dittmar, E. C. Los sellos de confianza y las empresas deportivas en el espacio anglosajón.

International Journal of Sports Law & Management 29, 23-37

permitiendo la integración y coordinación, tanto a nivel transnacional como supranacional.⁹ Mediante la práctica de la autorregulación una compañía puede mostrar a los clientes el cumplimiento de varias normas en el propio sitio web, y haciendo uso de los denominados “códigos de conducta”, estableciendo así las formas de transparencia y responsabilidad que mantiene con la sociedad.

El resultado que brindan los sellos de confianza como mecanismo de resolución de conflictos, y la confianza que genera en los consumidores aquellas empresas que se adhieren a ellos, son formas de evaluar la efectividad de los sellos de confianza. A pesar de que el público suele desconocer su significado, son una manera eficaz de proteger la privacidad y seguridad de los consumidores en cualquier tipo de transacción realizada en la Web. Los casos más exitosos en empresas proveedoras de sellos de confianza se pueden apreciar en Reino Unido y Estados Unidos, y no es de extrañar que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se haya desarrollado en estos países para luego extenderse a Europa Continental.

4. LOS FACTORES DE INFLUENCIA EN LAS VENTAS ONLINE DE ARTÍCULOS EN EMPRESAS DEPORTIVAS

Con el fin de estudiar la influencia que existe sobre las empresas deportivas que operan en Internet, se realizó una investigación de mercados. Se estudiaron los factores que incentivarían y desincentivarían a los consumidores a realizar una operación comercial online en una empresa deportiva, y que tendrían que ser tomados en cuenta en el diseño de estrategias de Marketing.

Para conseguirlo se desarrolló una encuesta a 186 estudiantes universitarios, en un rango de edades comprendidas entre los 17 y los 26 años. Hay que destacar que este estudio no es representativo de la sociedad en su totalidad, dado que comprendió sólo a estudiantes universitarios en un rango específico de edad. Aun así, el resultado es de importancia para comprender mejor la orientación de ciertos factores de interés.

⁹ LÓPEZ JIMÉNEZ, D. La adhesión a los sistemas de autorregulación en materia de comercio electrónico: valoraciones desde la posición de los prestadores de servicios de la sociedad de la información. *Revista de Ciencias Económicas*, 2013, vol. 29, núm. 1, p. 278-313.

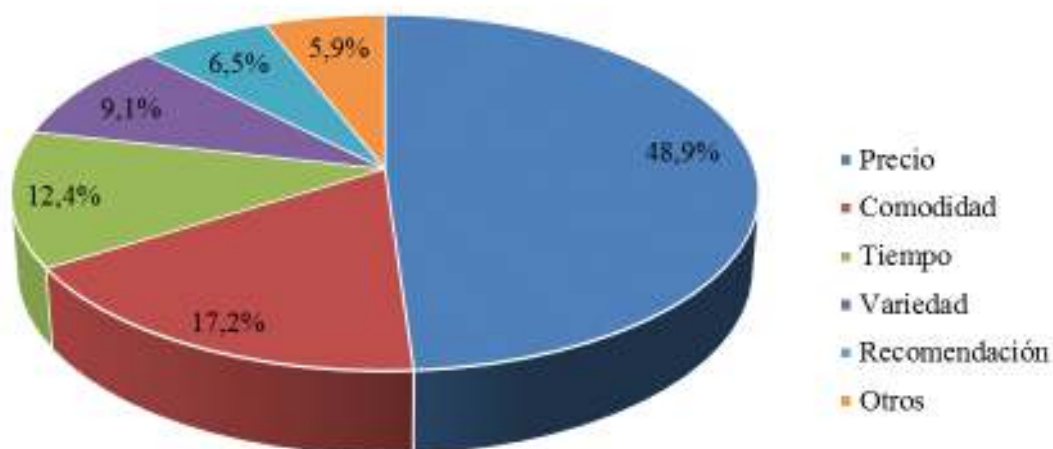
Para estructurar mejor las preguntas que se realizaron, se hizo un examen exploratorio con un enfoque no estructurado y de preguntas abiertas comprendidas en un estudio focus group. La investigación concluyente estuvo formada por un cuestionario estructurado directo, principalmente por la simplicidad de su uso y por la facilidad con que los datos pueden usarse para la interpretación, y se priorizaron las preguntas de selección múltiple y las preguntas dicotómicas.

Al formular las preguntas relacionadas al principal motivo por el cual preferirían elegir a una empresa deportiva que ofreciera sus bien online, en vez de ir a una tienda física, se encontró, tal como se puede observar en la tabla 1 y el gráfico 1, que la principal razón es el mejor precio que ofrecía la compañía en Internet, alcanzando el 48,9% del total de los casos encuestados. Bastante más abajo se encuentra el 17,2% de los encuestados, quienes argumentaron que es una gran comodidad la realización online de las transacciones comerciales, sin tener que desplazarse hasta un establecimiento físico. La tercera posición abarcó al 12,4% del total, y se encuentra muy relacionada con el anterior motivo: es el poco tiempo que implica comprar mediante en la Web. La variedad de posibilidades que se puede ver en Internet es superior para el 9,1% de quienes participaron en la encuesta. Posteriormente se ubicaron con el 6,5% aquellas personas que elegirían realizar sus operaciones comerciales online por alguna recomendación de un conocido. En el último lugar se encontraron el 5,9% del total, quienes argumentaron un motivo diferente de los anteriores.

Tabla 1. Motivo principal de comprar un producto online. Fuente: Elaboración propia.

Motivo	N° de personas	Porcentaje
Precio	91	48,9%
Comodidad	32	17,2%
Tiempo	23	12,4%
Variedad	17	9,1%
Recomendación	12	6,5%
Otros	11	5,9%
	186	100,0%

Gráfico 1. Motivo principal de comprar un producto online. Fuente: Elaboración propia.



Por otro lado, también se preguntó a las personas que participaron de la encuesta el principal motivo por el que no participarían en transacciones online de productos en una empresa deportiva. Como se puede observar en la tabla 2 y el gráfico 2, el 36,6% de las personas encuestadas expresaron la desconfianza que significa operar por Internet, y que tienen miedo a que sus datos personales y bancarios caigan en manos desconocidas. En segundo lugar, y con el 28,5% del total de los casos, se encontraron aquellas personas que manifestaron la falta de intención de adquirir productos que no pueden tocar. La falta de información se ubicó en tercer posición con el 15,1%, dado que muchas veces el producto no coincide con la foto que se exhibe en una página Web, o que no se exhibe todos los datos relacionados con el producto.

Tabla 2. Motivo principal de “no” comprar un producto online. Fuente: Elaboración propia.

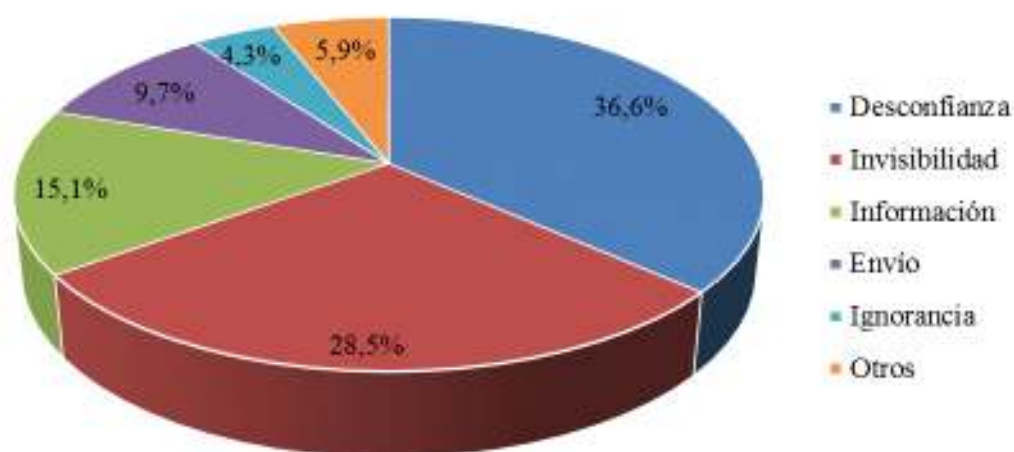
Motivo	Nº de personas	Porcentaje
Desconfianza	68	36,6%
Invisibilidad	53	28,5%
Información	28	15,1%
Envío	18	9,7%
Ignorancia	8	4,3%
Otros	11	5,9%
	186	100,0%

Dittmar, E. C. Los sellos de confianza y las empresas deportivas en el espacio anglosajón.

International Journal of Sports Law & Management 29, 23-37

En cuarto lugar y con el 9,7% de los casos se encontraron aquellos que entienden que diferentes problemas con el envío son la principal razón para no realizar una operación a través de Internet, ya sea porque el precio es muy elevado, o porque tardan demasiado tiempo en enviar el producto. Con el 4,7% de las personas se ubicaron aquellos que no tenían conocimientos acerca de cómo operar en la Web. El 5,9% expresó motivos diferentes de los anteriormente mencionados.

Gráfico 2. Motivo principal de “no” comprar un producto online. Fuente: Elaboración propia.

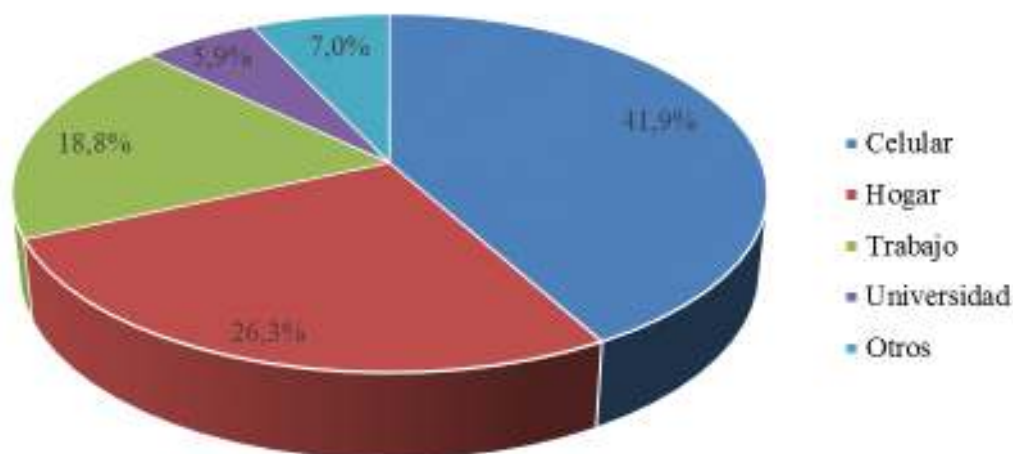


Es importante analizar también la importancia que se otorga al sitio desde el cual realizarían la transacción comercial, de forma de ver el canal que se utilizaría para entender las estrategias de marketing que conviene implementar, y para mejorar en cuestiones como la seguridad y la privacidad. En la tabla 3 y el gráfico 3 se puede apreciar que el 41,9% del total de la gente preferiría hacerlo desde un celular inteligente, dada la comodidad que éste significa para la realización de cualquier tipo de operación. En segundo lugar se ubicó la preferencia por el hogar con el 26,3%, ya sea desde accesorios electrónicos como una computadora personal o desde una Tablet. Acceder desde una computadora ubicada en el lugar que desarrollan sus actividades laborales fue la preferencia para el 18,8%. La Universidad se encuentra en el cuarto lugar, y fue elegido por el 5,9%. El acceso desde cualquier otro sitio fue elegido por el 7% del total de los encuestados.

Tabla 3. Sitio desde el cual realizar la compra. Fuente: Elaboración propia.

Motivo	N° de personas	Porcentaje
Celular	78	41,9%
Hogar	49	26,3%
Trabajo	35	18,8%
Universidad	11	5,9%
Otros	13	7,0%
	186	100,0%

Gráfico 3. Sitio desde el cual realizar la compra. Fuente: Elaboración propia.



La última variable que nos permitirá comprender mejor la forma de actuar de los compradores es el medio de pago que utilizarían en Internet en caso de decidirse por realizar la transacción comercial. La confianza constituye, sin lugar a dudas, un aspecto fundamental a considerar para que un comprador concrete una transacción. Tal como se puede apreciar en la tabla 4 y el gráfico 4, el 32,8% prefieren el uso de una tarjeta de crédito principalmente por la ventaja que significa pagar sin contar con el dinero en el momento de pago. La segunda ubicación fue con el 28% para aquellos que prefieren el uso de la tarjeta de débito, la cual es muy accesible para cualquier estudiante en diversos planes que ofrecen los bancos. El uso del sistema Paypal se sitúa con el 24,2%, el cual se encuentra a su vez vinculado a los dos sistemas de pago anteriormente mencionados, y que permite dejar los datos bancarios de la propia tarjeta bancaria sólo al darse de alta en este sistema, lo cual evita tener que hacerlo cada vez que se realiza algún tipo de

Dittmar, E. C. Los sellos de confianza y las empresas deportivas en el espacio anglosajón.

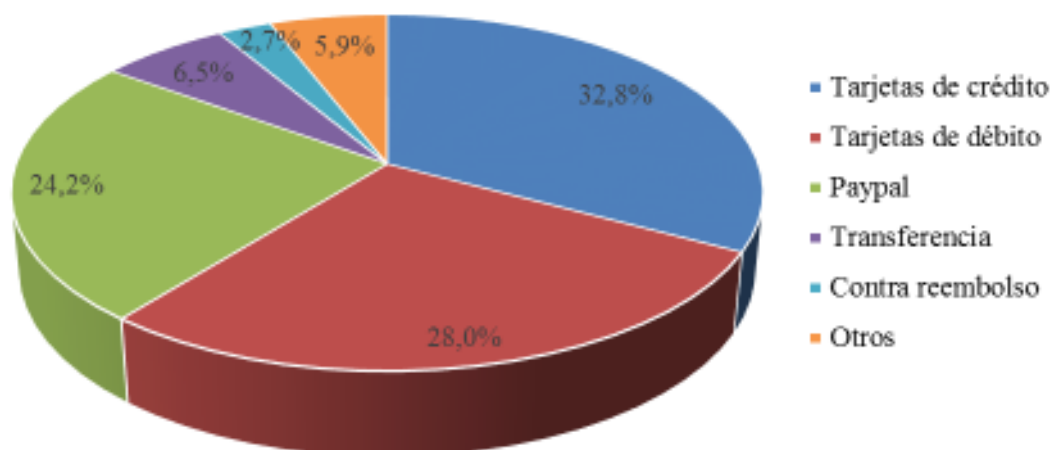
International Journal of Sports Law & Management 29, 23-37

transacción electrónica. En cuarto lugar se ubicaron con un escaso 2,7% aquellos que manifestaron que harían la compra a través del pago por reembolso, a pesar del sobre costo que éste implica en la mayoría de los casos, porque al elegir este sistema no tienen que recurrir a ninguna clase de medio de pago que utilice un sistema bancario o financiero. Con el 5,9% de los casos se ubican aquellas personas que no prefieren ninguno de los medios de pago anteriores.

Tabla 4. Preferencias de pago. Fuente: Elaboración propia.

Motivo	Nº de personas	Porcentaje
Tarjetas de crédito	61	32,8%
Tarjetas de débito	52	28,0%
Paypal	45	24,2%
Transferencia	12	6,5%
Contra reembolso	5	2,7%
Otros	11	5,9%
	186	100,0%

Gráfico 4. Preferencias de pago. Fuente: Elaboración propia.



De la investigación realizada se puede apreciar que Internet influye considerablemente en las ventas de productos online que están relacionados con el deporte. Para casi la mitad de las personas encuestadas, el principal motivo por el que preferirían comprar online en vez de en tiendas físicas, es el menor precio de los bienes exhibidos en la página Web de las empresas deportivas. Así mismo, también se destacan

Dittmar, E. C. Los sellos de confianza y las empresas deportivas en el espacio anglosajón.

International Journal of Sports Law & Management 29, 23-37

cuestiones como la comodidad y el ahorro de tiempo de no desplazarse hasta el sitio físico. Dentro de las razones para no realizar una operación online se encuentra la desconfianza a revelar información personal o datos bancarios a terceros, como así también la falta de acceso físico a probar el producto y la falta de información que se exhibe en las páginas Web de distintas empresas deportivas que operan online. El uso intensivo de teléfonos celulares inteligentes es lo que lleva a que un enorme porcentaje de la gente prefiera este medio de pago, seguido por el uso de computadoras y tablets que se usan desde el trabajo y desde el hogar. Los medios de pago preferidos son la tarjeta de crédito por el pago diferido que implica, la tarjeta de débito, y el uso del sistema Paypal como forma de pago internacional.

En el futuro se podría abarcar en la muestra a otros sectores de la sociedad, dado que hay también muchas personas en otras franjas de edad que dominan Internet y hacen uso de las nuevas tecnologías. Así mismo también habría que incluir a sectores de personas que no van a la universidad. También habría que tomar en cuenta a personas residentes en distintos países, para así poder comparar las preferencias de cada región y país.

5. CONCLUSIONES

La aplicación del Marketing en las empresas relacionadas con el deporte tiene una gran importancia si deseamos que una compañía evolucione exitosamente. Internet y las nuevas tecnologías ocupa un lugar clave en este sentido, y la forma en que la empresa aplique sus estrategias será vital para crecer frente a la competencia.

Del estudio realizado se pudo concluir que los consumidores elegirían comprar en empresas deportivas a través de Internet (en vez de hacerlo en tiendas físicas) por motivos económicos, por la comodidad de no desplazarse, y por el ahorro de tiempo. Como obstáculos principales se encontró la desconfianza a revelar datos personales, la imposibilidad de ver y probarse antes ciertos productos, y la información incompleta que se exhibe muchas veces en las páginas Web de algunas empresas deportivas.

En la investigación se pudo comprobar cómo Internet influye considerablemente en la venta de productos que están relacionados con el deporte. El uso de sellos de confianza

Dittmar, E. C. Los sellos de confianza y las empresas deportivas en el espacio anglosajón.

International Journal of Sports Law & Management 29, 23-37

es una herramienta que ayuda a brindar más seguridad a los consumidores cuando realizan las transacciones comerciales, y su implementación mejora la protección y reduce los riesgos considerablemente.

BIBLIOGRAFÍA

BARWISE, P; HIGSON, C; LIKIERTMAN, A y MARSH, P Brands as separable assets. *Business Strategy Review*, 1990, vol. 1, núm. 2, p. 43- 59.

DEL RÍO LANZA, A.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. y IGLESIAS ARGÜELLES V. El valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación. *Cuadernos de Gestión*, 2002, vol. 1, núm. 2, p. 87-102.

KOTLER, P. y KELLER, K. Creación de Marcas fuertes. Dirección de Marketing, 2009, Editorial Prentice Hall, México, p. 309- 334.

LÓPEZ JIMÉNEZ, D. La adhesión a los sistemas de autorregulación en materia de comercio electrónico: valoraciones desde la posición de los prestadores de servicios de la sociedad de la información. *Revista de Ciencias Económicas*, 2013, vol. 29, núm. 1, p. 278-313.

LÓPEZ JIMÉNEZ, D. Los sellos de confianza en materia de comercio electrónico. *Nuevas tendencias*, 2009, núm. 74, p. 3-15.

LUO X. Trust Production and Privacy Concerns on the Internet. A framework based on Relationship Marketing and Social Exchange Theory. *Industrial Marketing Management*, 2002, vol. 31, p. 111-118.

MULLIN, B; HARDY, E y SUTTON, W. *Marketing Deportivo*, 1985, Editorial Paidotribo, Barcelona.

SOLOMON, M. *Comportamiento del consumidor*, 2008, Editorial Pearson Educación, México.

Dittmar, E. C. Los sellos de confianza y las empresas deportivas en el espacio anglosajón.

International Journal of Sports Law & Management 29, 23-37

STANTON, W.; ETZEL, M. y WALKER B. El campo del marketing. *Fundamentos de Marketing*, 2004, Editorial McGraw-Hill, México, p. 7.

**LA RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS Y
EL MÉTODO DE SELECCIÓN DE LOS PROFESIONALES EN
EMPRESAS DEPORTIVAS**

**RELATION BETWEEN CONSUMERS SATISFACTION AND THE
WORKFORCE SELECTION METHOD IN SPORTS COMPANIES**

Dr. Antonio J. Monroy Antón
Universidad Internacional de la Rioja
Email: amonroy11@hotmail.com
Dra. Bárbara Rodríguez Rodríguez
Universidad Francisco de Vitoria
Email: barbara.rodriguezrodriguez@gmail.com

RESUMEN

El intrusismo en las actividades relacionadas con la actividad física y el deporte es un grave problema para los profesionales del sector. Para evitarlo, es necesario acercar la visión profesional de los recursos humanos a la selección de los profesionales del área, aplicando los principios que siguen en materia de selección las empresas dedicadas a ello. En este artículo se analiza la relación entre la satisfacción del usuario de productos ofrecidos por empresas deportivas y los métodos de selección seguidos por dichas empresas para contratar a sus profesionales, con el objetivo de convencer de que esa satisfacción final del consumidor tiene mucho que ver con el grado de seguimiento de los criterios profesionales de recursos humanos.

ABSTRACT

Intrusism in activities related with physical activity and sport is a great problem for the professionals in this sector. In order to avoid this, it seems necessary to bring the professional vision of human resources to the selection of professionals in this area, applying the principles that human resources companies follow in this matter. This work analyzes the relationship between the satisfaction of the users of products offered by sport companies and the methods followed in order to hire their employees, in order to convince that the final satisfaction of the consumer has much to do with the degree of following of the professional criteria of human resources.

PALABRAS CLAVE: recursos humanos, empleado, gimnasio, piscina.

KEY WORDS: human resources, employee, gym, swimming pool.

1. INTRODUCCIÓN

El intrusismo en ciertas profesiones es una constante en nuestro país. Así ocurre, por ejemplo, en materia de actividad física y deporte, donde muchas empresas contratan a personal que no cumple, en ocasiones, con la más mínima cualificación y que ni siquiera tiene un título de grado medio para ejercer dicha profesión. A pesar de que la colegiación obligatoria en la enseñanza privada de la educación física se produjo ya hace más de diez años por sentencia de nuestro Tribunal Constitucional, muchas otras áreas de la actividad física no requieren ese filtro previo por lo que, inevitablemente, se produce la entrada en el sector de personas que, como se ha comentado, en ciertos casos no tienen la mínima capacitación para desarrollar su labor. Esto, a la larga, puede significar un grave riesgo para la salud de usuarios, vulnerándose precisamente aquel bien jurídico que la citada sentencia pretendía proteger y que, sin duda, no ha conseguido, así como una disminución de la demanda de los productos ofrecidos por las empresas que contraten este tipo de profesionales.

En nuestra opinión, esta situación podría evitarse si se siguiese en la contratación una línea más acorde con la visión profesional de los recursos humanos. Y esto no debe entenderse como la necesidad de contratar al efecto una empresa dedicada a la selección de personal –inviable económicamente para muchos gimnasios y centros de pequeña entidad- o de contratar solamente valorando la existencia del título profesional universitario –el cual, evidentemente, ha de ser uno de los puntos más importantes-, sino de, como mínimo, aplicar una serie de principios que aquéllas siguen en materia de selección con el objeto de conseguir los mejores profesionales, lo que redundará en un aumento del nivel de satisfacción de los usuarios o consumidores finales del producto que se ofrezca.

El hecho de definir los perfiles de los puestos y encontrar candidatos que se ajusten a ellos es vital en la contratación de personal, pues ha de verse reflejado en la calidad. El problema surge cuando los profesionales no logran adaptarse a las organizaciones, caso más que frecuente, con el consecuente bajo rendimiento en su trabajo. En estos casos es

Monroy Antón, A. J.; Rodríguez Rodríguez, B. La relación entre la satisfacción de los usuarios y el método de selección de los profesionales en empresas deportivas.

International Journal of Sports Law & Management 29, 38-44

conveniente definir, revisar y analizar las competencias¹. La competencia es definida por McClelland como la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo². De lo que se trata, pues, es de adaptar las competencias del candidato a los requisitos del puesto. Woodruffe distingue “competencia” para caracterizar una misión determinada y “dominio de competencias” para considerar el conjunto de misiones que componen un puesto³. Por tanto, el concepto “competencia” está implícito en las actividades profesionales y el conjunto de conductas que la definen. Para Boyatzis la competencia es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo⁴.

Según Del Pino, a la hora de analizar la competencia de alguien para un puesto habría que valorar sus conocimientos (lo que sabe), habilidades (lo que puede hacer) y motivación (lo que quiere hacer)⁵. Del mismo modo, Ramírez del Río habla de conocimientos, habilidades y actitudes⁶. La pregunta a plantear en este estudio es si teniendo en cuenta estas variables a la hora de contratar personal en el campo de la actividad física se conseguiría un mayor nivel de satisfacción del usuario. El objetivo final será saber si siguiendo una política más “profesional”, es decir, siguiendo las recomendaciones de los profesionales de recursos humanos a la hora de las contrataciones, se puede conseguir ese aumento en la percepción de calidad por parte del usuario.

¹ BIELONS, G. El profesorado de educación física: un enfoque por competencias. *Organización y Gestión Educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*. 2005, vol. 13, núm. 3.

² MCCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. 1973, núm. 28, pp. 1-14.

³ WOODRUFFE, C. *Assessment Centres: Identifying and Developing Competences*. Londres: Institute of Personnel Management, 1993.

⁴ BOYATZIS, R.E. *The Competent Manager*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1982.

⁵ DEL PINO MARTÍNEZ, A. Empleabilidad y competencias: ¿nuevas modas? En M. Ordóñez *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000-AEDIPE, 2000.

⁶ RAMÍREZ DEL RÍO, A. *Valoración de la formación. Cómo rentabilizar los costes de formación*. Madrid: Griker & Asociados, 1997.

2. MÉTODO

El método utilizado ha sido la encuesta directa a un grupo de usuarios de gimnasios, piscinas y empresas de entrenamiento personal en la ciudad de Madrid. Previamente, en un estudio realizado a principios de año, se habían obtenido por parte de los dueños o encargados de estas empresas sus valoraciones sobre la importancia de conocimientos, habilidades y actitudes a la hora de contratar al personal dependiente de las mismas (monitores, socorristas, entrenadores personales, etc.). Así, se conocía de primera mano si esta selección se realizaba siguiendo criterios profesionales de recursos humanos (entendiendo por tales la valoración de estos tres puntos) o, por el contrario, se hacía siguiendo el “instinto” del contratante, cosa muy habitual en el sector, sobre todo en pequeños gimnasios o empresas prácticamente familiares y de reducido tamaño.

En la encuesta se pedía dar una valoración general del 1 al 10 a los monitores, socorristas y entrenadores personales de la empresa (ya fuera de entrenamiento personal, gimnasio o piscina) para, posteriormente, comparar estos resultados con los del estudio previo en que se había valorado el seguimiento de los criterios de recursos humanos a la hora de contratar a los profesionales de la actividad física (conocimientos, habilidades y actitudes). Hay que mencionar que, en este estudio previo, los conocimientos se asimilaban a títulos formativos de cualquier grado, las habilidades se entendían relacionadas con la experiencia profesional y la motivación se valoraba subjetivamente en función de lo apreciado en el candidato en una hipotética entrevista personal, valorándose igualmente en una escala entre 1 y 10 puntos. Se entendía que se había seguido una verdadera política profesional de recursos humanos cuando las tres variables eran puntuadas por encima de 7.

El total de usuarios encuestados fue de 135, de los cuales 75 fueron usuarios de gimnasios, 40 de piscinas y 20 de empresas de entrenamiento personal. La encuesta fue distribuida en el mes de septiembre de 2008 en los mismos centros en que se había realizado el primer estudio, a excepción de un gimnasio que había cerrado.

Monroy Antón, A. J.; Rodríguez Rodríguez, B. La relación entre la satisfacción de los usuarios y el método de selección de los profesionales en empresas deportivas.

International Journal of Sports Law & Management 29, 38-44

Para tabular los datos obtenidos se utilizó el programa Excel 2000 versión 9.0, y los resultados se muestran como media y error estándar de la media (E.E.M.).

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del estudio previo ya habían mostrado que los conocimientos del candidato eran el elemento más valorado a la hora de contratar profesionales en actividad física, con una nota media de 7,2. Las habilidades (tomadas como experiencia previa demostrada) se valoraron con un 6,9, muy cerca del factor anterior, mientras que la motivación alcanzó una puntuación de 5,3.

Sin embargo, estos datos medios variaban enormemente al segmentarlos por centros. Así, en los gimnasios se atendía fundamentalmente a las habilidades, con un 8,1, y no se valoraban tanto la motivación (4,1) y los conocimientos entendidos como título previo (6,9). Las piscinas, por el contrario, valoraban sobremanera la formación (9,2), mientras que en las empresas de entrenamiento personal la experiencia previa (7) y la motivación (7,6) fueron los elementos clave en la contratación.

Los datos de la encuesta a usuarios realizada en el estudio actual indican que, en los casos de las empresas en que las tres variables se habían puntuado por encima de 7 en el estudio previo, es decir, cuando la selección se había realizado en base a lo que marcan las políticas de competencias y de adecuación al perfil buscado, la satisfacción de los usuarios medida en este nuevo análisis alcanza una puntuación ligeramente superior a aquéllas en que alguna de las variables estaba por debajo de ese nivel (8,2 frente a 7,4).

Al segmentar estos resultados según los tipos de centro no se obtienen diferencias significativas, y tanto en gimnasios como en piscinas y empresas de entrenamiento personal los resultados son similares.

Monroy Antón, A. J.; Rodríguez Rodríguez, B. La relación entre la satisfacción de los usuarios y el método de selección de los profesionales en empresas deportivas.

International Journal of Sports Law & Management 29, 38-44

4. CONCLUSIONES

El primer punto a destacar es el hecho de que un 16% de los encargados de la contratación valoren los conocimientos del candidato con menos de un 5, lo que puede dar lugar a un intrusismo profesional ciertamente elevado. Este punto sería uno de los principales problemas a resolver en el sector. El hecho de concienciar a las empresas (ya sean gimnasios, empresas de entrenamiento personal, piscinas, polideportivos municipales, o cualquier otro tipo de centros relacionados con la actividad física) de que sólo se debe contratar personal con los conocimientos necesarios, y que estos conocimientos sólo vienen refrendados por un título profesional que así lo acredite, es uno de los retos más importantes que el sector tendrá que afrontar en los próximos años.

En segundo término, resulta significativa la apreciación más positiva de los contratados por parte de los usuarios en los casos en que se cumplen unos criterios de selección más acordes con lo que marcan las empresas profesionales de recursos humanos (es decir, valorar mínimamente los tres criterios, formación académica, experiencia profesional y motivación, a través de una entrevista personal), lo que parece indicar la conveniencia de seguir dichos criterios para conseguir una mayor demanda a largo plazo del producto ofertado.

Por tanto, si estos datos se confirman con estudios posteriores en otras regiones y con mayores muestras, el futuro desarrollo del sector debería encaminarse, por un lado, a conseguir una regulación adecuada que imponga la obligatoriedad de contratar tan sólo a personal titulado, tal y como existe en la actualidad en el sector de las piscinas y, por otro, a concienciar a las empresas de que opten por una selección con criterios profesionales y no personales y subjetivos, es decir, una selección en la que se valoren los tres criterios señalados de conocimientos, habilidades y actitudes.

Monroy Antón, A. J.; Rodríguez Rodríguez, B. La relación entre la satisfacción de los usuarios y el método de selección de los profesionales en empresas deportivas.

International Journal of Sports Law & Management 29, 38-44

BIBLIOGRAFÍA

BIELONS, G. El profesorado de educación física: un enfoque por competencias. *Organización y Gestión Educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*. 2005, vol. 13, núm. 3.

BOYATZIS, R.E. *The Competent Manager*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1982.

DEL PINO MARTÍNEZ, A. Empleabilidad y competencias: ¿nuevas modas? En M. Ordóñez *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000-AEDIPE, 2000.

MCCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. 1973, núm. 28, pp. 1-14.

MONROY ANTÓN, A. J. y otros. La selección de los profesionales de la actividad física desde un punto de vista profesional de recursos humanos. Comunicación Oral presentada en el *I Congreso Internacional de Ciencias del Deporte*, Universidad Católica San Antonio de Murcia, 2008.

RAMÍREZ DEL RÍO, A. *Valoración de la formación. Cómo rentabilizar los costes de formación*. Madrid: Griker & Asociados, 1997.

WOODRUFFE, C. *Assessment Centres: Identifying and Developing Competences*. Londres: Institute of Personnel Management, 1993.

**PROCEDIMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES A PARTIR DE LA
EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO COMPETITIVO DE LOS
JUGADORES**

**PROCEDURE FOR THE DECISION MAKING FROM THE EVALUATION
OF COMPETITIVE PERFORMANCE OF PLAYERS**

Dr. Edmundo Claudio Pérez
Universidad de Matanzas
Email: edmundoclaudio@umcc.cu

Dra. María Hernández Díaz
Universidad de Matanzas
Email: maria.hernandez@umcc.cu

Dra. Maylin Marqués León
Universidad de Matanzas
Email: maylin.marques@umcc.cu

Dra. Danay Quintana Rodríguez
Universidad de Matanzas
Email: danav.quintana@umcc.cu

Dra. María E. Guardo García
Universidad de Matanzas
Email: maria.guardo@umcc.cu

RESUMEN

En la gestión competitiva deportiva y el rendimiento competitivo se concentran las posibilidades de éxitos o fracasos de los equipos deportivos. Su evaluación, mediante indicadores estadísticos, reviste una importancia vital para la toma de decisiones de las direcciones técnicas de los equipos. Existen infinitudes de métodos con este fin; sin embargo, se considera oportuno brindar un procedimiento para que los protagonistas de este complejo proceso de evaluación, construyan sus propias vías acorde a sus intereses, características internas y del oponente. El algoritmo surge de la aplicación parcial en deportes como el baloncesto, béisbol, voleibol, polo acuático y balonmano, durante más de 5 años de labor. Sus resultados provocan una retroalimentación útil para gestión de entrenamiento y competición de equipos deportivos.

ABSTRACT

The competitive sports management and the competitive performance, concentrate the possibilities of succeeding or failing of sport teams. Its evaluation, by means of statistical indicators, implies a vital importance for the decision making of technical directions of the teams. There are thousands of methods with this aim, however, it is appropriate to offer a procedure for those who played a leading role in this complex process of evaluation can construct their own ways according to their interests, internal characteristics and their opponent ones. The algorithm comes from the partial application in sports like basketball, baseball, volleyball, waterpolo and handball, for more than five years of work. The results bring about an useful feedback for management training and competition of sports teams.

PALABRAS CLAVE: gestión deportiva, rendimiento competitivo, evaluación, toma de decisiones, indicadores estadísticos.

KEY WORDS: sports management, competitive performance, evaluation, decision making, statistical indicators.

Claudio Pérez, E.; Hernández Díaz, M., Marqués León, M., Quintana Rodríguez, D., Guardo García, M. E. Procedimiento para la toma de decisiones a partir del rendimiento competitivo de los jugadores.

International Journal of Sports Law & Management 29, 45-65

1. INTRODUCCIÓN

El deporte es un fenómeno social de gran relevancia, que mueve cifras muy elevadas en todos los ámbitos. Más allá del interés por la práctica, el universo de lo deportivo se extiende a otras facetas sociales que multiplican su efecto sobre la población; el deporte es una actividad cultural fuertemente impulsada por parte de los estados modernos y es también una alternativa de ocio¹.

La dinámica de trabajo en la que se ven imbuidos los equipos o clubes deportivos abarca un sinnúmero de actividades y elementos a tener en cuenta en aras de lograr sus objetivos. Los patrocinadores, la cadena de valor de los servicios que brindan, la satisfacción de sus aficionados, los vínculos estrechos con la sociedad donde interactúan, son algunos de los temas más importantes a considerar.

Al centrar la atención a lo interior de un equipo o un club deportivo, a lo que podemos denominar su actividad fundamental o procesos claves, dejando a un lado los posicionamientos estratégicos y el soporte logístico, emerge a la luz la gestión de entrenamiento y competición como factores decisivos para el éxito.

La gestión de entrenamiento se entiende por el conjunto de operaciones, normas, procedimientos y sistemas de entrenamiento que ejecutan las direcciones técnicas y sus aseguradores, para alcanzar la forma deportiva óptima en sus jugadores. Mientras la gestión de competición, se define como el conjunto de acciones que se producen durante las temporadas competitivas de los equipos, ya sean de corta o larga duración, en función de elevar la competitividad de los jugadores y alcanzar los resultados competitivos colectivos propuestos para cada torneo. Ambas en una estrecha relación de interdependencia como se aprecia en la figura 1, con acento en los deportes colectivos.

¹ CABELLO, D.; RIVERA, E.; TRIGUEROS, C. Y PÉREZ, I. Análisis del modelo del deporte federado español del siglo XXI. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 2011, pp. 690-707, vol. 11 (44). [Http://cdeporte.rediris.es/revista/revista44/artanalisis257.htm](http://cdeporte.rediris.es/revista/revista44/artanalisis257.htm)



Figura 1: Componentes de la gestión de entrenamiento y competición. Fuente: Claudio Pérez (2011).

Si bien es cierto que la segunda depende en gran medida de lo programado y ejecutado en la gestión de entrenamiento, es en la gestión de competición donde se definen los éxitos o fracasos de los equipos o clubes deportivos. Como todo proceso de gestión se enmarca en cuatro etapas fundamentales: la planificación, la organización, dirección y el control.

En la esfera de la actividad física y el deporte, es de significar que se asume el control como los elementos relacionados con el proceso de captación de la información y la evaluación como el juicio valorativo que facilita la toma de decisiones y el reajuste o no

Claudio Pérez, E.; Hernández Díaz, M., Marqués León, M., Quintana Rodríguez, D., Guardo García, M. E. Procedimiento para la toma de decisiones a partir del rendimiento competitivo de los jugadores.

International Journal of Sports Law & Management 29, 45-65

del proceso.² La evaluación deportiva³ ha sido tipificada por García, Navarro y Ruiz en cuatro momentos fundamentales, descritos en la figura 2.



Figura 2: Clasificación de la evaluación deportiva. Fuente: García, Navarro, Ruiz (1998).

El presente artículo, centra la atención en el modelo competitivo de los jugadores en función de una contribución a la mejora del proceso de evaluación del rendimiento competitivo. El rendimiento competitivo es el producto final de la gestión de competición y por consiguiente, es un elemento muy complejo que debe ser analizado a partir de factores y variables.

El interés por la evaluación de rendimiento competitivo en los deportes colectivos se torna más complejo, debido fundamentalmente a que existe un mayor número de jugadores a evaluar y al caudal de acciones técnicas-tácticas que pueden producirse⁴.

² QUINTANA RODRÍGUEZ, D. Metodología para la evaluación del rendimiento competitivo de los jugadores de balonmano del alto rendimiento, 2014, tesis de Grado (Doctor en Ciencias de la Cultura Física). La Habana, Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, Cuba.

³ GARCÍA MANSO, J. M. NAVARRO Y J. A. RUIZ. *Evaluación y control en el deporte*. Madrid: Gymnos, 1998.

Claudio Pérez, E.; Hernández Díaz, M., Marqués León, M., Quintana Rodríguez, D., Guardo García, M. E. Procedimiento para la toma de decisiones a partir del rendimiento competitivo de los jugadores.

International Journal of Sports Law & Management 29, 45-65

Analizar la competición en tiempo real puede ser una de las metodologías más interesantes de desarrollar y uno de los puentes más robustos para que se comuniquen definitivamente la ciencia y el deporte. Se trata de identificar puntos fuertes y débiles de los deportistas o equipos que se enfrentan, construir los múltiples contextos para que en las posibles soluciones seamos más eficientes y eficaces. El tiempo real presupone que todo proceso se apoye en tecnología informática y estadística que integre la utilización de metodologías específicas, capaces de recoger y condensar grandes volúmenes de datos en información simple y directamente utilizable⁵.

Las estadísticas deportivas son la ilustración de lo que sucede durante una competición deportiva. En la actualidad existen deportes que se han convertidos en verdaderos laberintos numéricos, debido a la cantidad de indicadores estadísticos que se controlan; entre ellos podemos mencionar el Béisbol, Voleibol, Fútbol, Baloncesto.

Las estadísticas en los deportes no es un tema reciente, pues desde hace algunas décadas, los estadísticos de los conjuntos apuntaban en sus planillas las acciones del juego con la única ayuda de un lápiz y un papel; pero es indudable que con el auge informático y tecnológico que se ha desarrollado en el planeta se ha incrementado. La película *Moneyball*, rodada en 2011 ha puesto de moda los términos saber métricos (siglas de la *Society for American Baseball Research*) (*SABR*). La sabermetría utiliza estrategias analíticas, dejando a un lado otros criterios y métodos convencionales. Se focaliza en el Béisbol y sus precursores reconocidos son Bill James y Billy Beane⁶, pero en la actualidad otros deportes generan acercamientos bajo la égida de sus principios y las organizaciones, se encuentran en una época de cambios profundos... hasta el punto que se ha popularizado la expresión sociedad de la información, sin

⁴ CLAUDIO PÉREZ, E. Metodología para la evaluación del rendimiento competitivo de los jugadores del Baloncesto Élite Cubano, 2008, tesis de Grado (Doctor en Ciencias de la Cultura Física). La Habana, Instituto Superior de Cultura Física, Cuba.

⁵ SAMPAIO, J. Análisis de la competición en el deporte. *Revista Kronos*, 2005, Vol.III, No.8. Universidad Europea de Madrid.

⁶ SHANAHAN, M, BILL J. Beyond Baseball. Think Tank with Ben Wattenberg. *PB*, 2007. June 28, Retrieved November 2.

Claudio Pérez, E.; Hernández Díaz, M., Marqués León, M., Quintana Rodríguez, D., Guardo García, M. E. Procedimiento para la toma de decisiones a partir del rendimiento competitivo de los jugadores.

International Journal of Sports Law & Management 29, 45-65

embargo, las tecnologías de información no son más que un medio para transmitir contenidos y gestionar eficazmente datos, información y conocimiento⁷. Más allá de complementar con datos precisos las transmisiones deportivas y las pasiones de los aficionados, las estadísticas deportivas en la actualidad, resultan un modo efectivo de control y evaluación para la toma de decisiones de las direcciones técnicas de los equipos para su gestión de entrenamiento y de competición.

2. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTO

La literatura especializada agrupa a numerosos métodos destinados a la evaluación del rendimiento competitivo en los deportes colectivos, entre los más difundidos se encuentran:

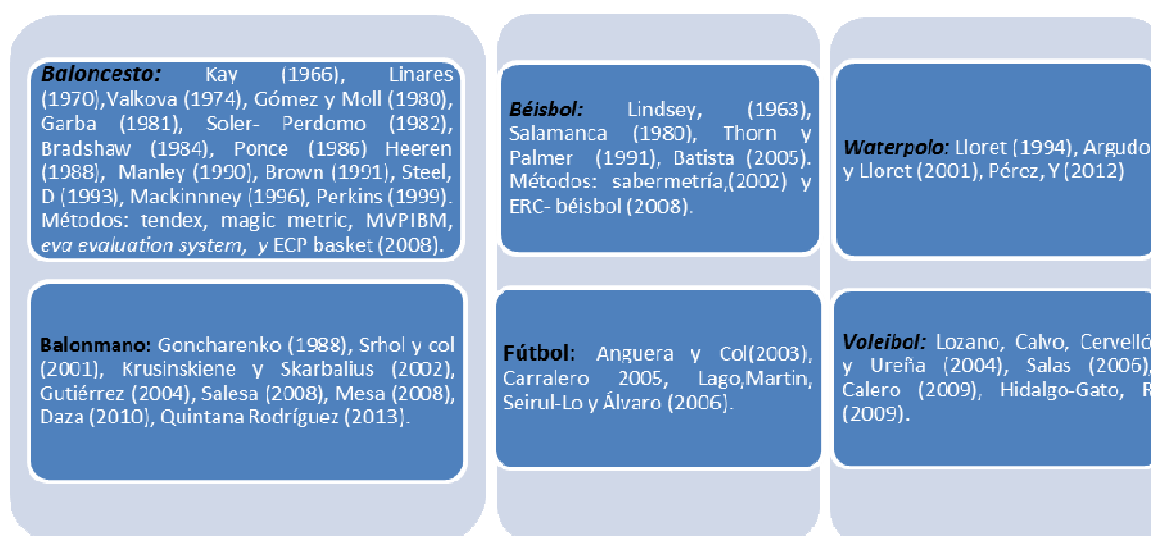


Figura 3: Métodos de evaluación del rendimiento competitivo en los deportes colectivos. Fuente: elaboración propia.

⁷ DEL TORO REYES, L Y HERNÁNDEZ ECHEVARRÍA, T. Modelo de gestión para el desarrollo del capital Intelectual en la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y Deportes en Cuba. *Revista Internacional de Derecho y Gestión del Deporte*, 2014, número 26, Madrid, España, abril-junio, p 4-19.

Claudio Pérez, E.; Hernández Díaz, M., Marqués León, M., Quintana Rodríguez, D., Guardo García, M. E. Procedimiento para la toma de decisiones a partir del rendimiento competitivo de los jugadores.

International Journal of Sports Law & Management 29, 45-65

Entre los principales puntos en común aparecen: recopilación de indicadores estadísticos, necesidad de diferenciación por posiciones de los jugadores de acorde con el deporte en cuestión, necesidad de complemento informático para agilizar la captación e interpretación de los resultados y que son presentados a los equipos deportivos, como la vía expedita para la evaluación de sus jugadores.

Los aspectos más polémicos: contemplar pesos relativos o importancia lineal para los indicadores estadísticos recopilados, si la evaluación deberá ser parcial (defensiva, ofensiva), integral o ambas a la vez, la interpretación de los resultados obtenidos en función de la retroalimentación necesaria para las acciones de corrección pertinentes, así como ajustarse al contexto, dígase calidad del rival y característica de la competición.

A partir de las consideraciones anteriores, es que nos proponemos como objetivo del presente artículo: Ofrecer una ruta o camino a las Direcciones Técnicas de los equipos deportivos para que sean capaces de construir una herramienta para evaluar el rendimiento competitivo de los jugadores, en aras de favorecer la toma de decisiones.

Etapa 1:
¿Qué evaluamos?

- *paso 1:* Constituir el comité de evaluación del rendimiento competitivo.
- *paso 2:* Caracterizar el deporte y definir posiciones de jugadores.
- *paso 3:* Definir y conceptualizar los indicadores de control estadístico.

Etapa 2:
¿Cómo evaluamos?

- *paso 4:* Obtener los pesos relativos de los indicadores.
- *paso 5:* Obtener las expresiones matemáticas.
- *paso 6:* Confeccionar la escala de evaluación cualitativa.

Etapa 3:
¡Estamos evaluando!

- *paso 7:* Adiestrar a los observadores o recopiladores estadísticos.
- *paso 8:* Diseñar la herramienta informática de soporte al procedimiento.
- *paso 9:* Presentar acciones correctivas en función de la mejora continua.

Claudio Pérez, E.; Hernández Díaz, M., Marqués León, M., Quintana Rodríguez, D., Guardo García, M. E. Procedimiento para la toma de decisiones a partir del rendimiento competitivo de los jugadores.

International Journal of Sports Law & Management 29, 45-65

Figura 4: Representación por etapas y pasos, del procedimiento para la evaluación del rendimiento competitivo de los jugadores en los deportes colectivos.

Etapa I ¿Qué evaluamos?

Paso 1: Constituir el comité de evaluación del rendimiento competitivo.

Descripción: Deberá ser presidido por el Director Técnico del equipo y el federativo de mayor rango. Integrado por un número entre 7 y 10 personas, representando a jugadores, entrenadores, estadísticos, prensa especializada, jueces y árbitros, aficionados, informáticos. Se establecerá cronograma de trabajo general del proyecto.

Herramientas: Entrevistas, encuestas y técnicas de búsqueda de consenso.

Paso 2: Caracterizar el contexto del deporte.

Descripción: Se producirá un minucioso estudio sobre las principales exigencias y requerimientos del deporte a evaluar, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: a) Áreas de intensidad del ejercicio que predominan b) Tiempos de juego y pausas formales e informales c) Sustituciones permitidas por el reglamento d) Responsabilidades específicas de los jugadores e) Agrupamiento de los jugadores en posiciones acorde con sus responsabilidades. Se deberá prestar atención diferenciada a este apartado por la fuerte influencia que tendrá para el mecanismo evaluador.

Herramientas: Análisis de documentos, Benchmarking, tormentas de ideas y encuestas.

Paso 3: Definir y conceptualizar los indicadores de control estadístico (defensivos y ofensivos y global)

Descripción: Tomando en consideración los elementos siguientes, análisis de los métodos anteriores de evaluación, la experiencia fruto del conocimiento empírico no formalizado, las planillas de observaciones existentes, Benchmarking a equipos de nivel reconocido; se arribará a un consenso en cuanto a los indicadores más relevantes para el rendimiento competitivo de los jugadores y se presentará un manual de observación con la simbología para la captura de la información y la conceptualización de los indicadores. Los indicadores podrán ser comunes para algunas posiciones o diferenciados para una posición específica de los jugadores. Se sugiere la determinación

Claudio Pérez, E.; Hernández Díaz, M., Marqués León, M., Quintana Rodríguez, D., Guardo García, M. E. Procedimiento para la toma de decisiones a partir del rendimiento competitivo de los jugadores.

International Journal of Sports Law & Management 29, 45-65

de indicadores defensivos, ofensivos e integrales de rendimiento y que se contemple el tiempo de permanencia en la cancha de los jugadores como un indicador esencial.

Herramientas: Estudio crítico de métodos y procedimientos anteriores, Benchmarking, trabajo en equipos y en plenarias, basado en técnicas de búsqueda de consenso.

Etapa II ;Cómo evaluamos?

Paso 4: Obtener los pesos relativos de los indicadores atendiendo a su nivel de importancia y las responsabilidades de los jugadores en función de su posición.

Descripción: Se acompañará el indicador estadístico con un peso relativo, en función de la posición de desempeño de los jugadores y su incidencia directa para el resultado en cuestión de la acción realizada. Podrán existir más de una ponderación, atendiendo a las estrategias competitivas del equipo y las características de la competencia, así como las características de los oponentes.

Herramientas: Proceso Analítico Jerárquico, (PAJ), método Saaty, pues brinda en qué medida es un indicador superior a otro y se realiza de forma simple. Otros métodos posibles, triángulo de Fuller, y ponderación estadística.

Paso 5: Obtener las expresiones matemáticas para los índices defensivos, ofensivos y global.

Descripción: Aquellos indicadores con incidencia positiva para el rendimiento se suman, los de incidencia negativa se restan. Se comienza con el indicador de mayor ponderación hasta el de menor rango. Si aparece como indicador el tiempo de juego, se dividirá la expresión matemática entre el mismo. Las fórmulas o expresiones matemáticas podrán ser aplicadas durante las competencias internas o partidos de control, durante competencias preparatorias o durante la competencia fundamental.

Herramientas: Regresión múltiple lineal acorde con el proceso analítico jerárquico.

Paso 6: Confeccionar la escala de evaluación cualitativa.

Descripción: Se ofrece tres niveles de rendimiento para el índice ofensivo, defensivo y global. Pueden ser A, B, C o bueno, estable, malo; los estándares podrán ser cambiantes atendiendo a las características de la competición, la calidad del rival y las estrategias trazadas por la dirección técnica del equipo. Se podrán modificar los rangos

Claudio Pérez, E.; Hernández Díaz, M., Marqués León, M., Quintana Rodríguez, D., Guardo García, M. E. Procedimiento para la toma de decisiones a partir del rendimiento competitivo de los jugadores.

International Journal of Sports Law & Management 29, 45-65

y límites inferiores y superiores de los estándares con la revisión de series históricas de competiciones anteriores, los rangos de comportamientos brindados por especialistas y expertos y al promedio por partidos de los líderes individuales durante los torneos, entre otros elementos. Los estándares podrán fijarse atendiendo a: clima reinante, tiempo de recuperación tras última presentación del conjunto, si se juega de visitante o en su propia cancha, etapa de la competencia (inicio, mitad o recta final), presión del partido expresado en cantidad de espectadores y si el partido está con marcador cerrado, normal o desproporcionado.

Herramientas: Encuestas, análisis de documentos, métodos de pronósticos cualitativos y cuantitativos, escala estándares referida por V.M, Zatsiorski.

Etapa III Estamos evaluando

Paso 7: Adiestrar a los observadores o recopiladores estadísticos.

Descripción: El adiestramiento podrá ser dividido en tres momentos principales, enmarcado en un curso de capacitación: adiestramiento teórico conceptual. (Familiarización con los indicadores y su concepto), adiestramiento parcial. (Modelación con videos) y adiestramiento práctico.

En observadores principiantes se recomiendan dos por equipos, ubicados de maneras aisladas o de conjunto con una posición favorable para observar la cancha, los bancos de suplentes y pizarras electrónicas.

Herramientas: Proceso seguido por Anguera, M. T. (2003) y modificado por Quintana Rodríguez, D. (2014), para la formación de observadores.

Paso 8: Diseñar la herramienta informática de soporte al procedimiento.

Descripción: Deberá presentar una página principal de captura de información, con enlaces a solicitudes de los usuarios de reportes individuales y colectivos en cualquier momento del partido, brindará sugerencias en tiempo real acerca de la permanencia o no, en la cancha de un determinado jugador. Se recopilará la información desde el banco de suplentes u otro lugar de la instalación. Podrá utilizarse durante partidos oficiales, topes internos o competencias preparatorias. Se podrá diseñar una herramienta que agilice todo el procedimiento.

Claudio Pérez, E.; Hernández Díaz, M., Marqués León, M., Quintana Rodríguez, D., Guardo García, M. E. Procedimiento para la toma de decisiones a partir del rendimiento competitivo de los jugadores.

International Journal of Sports Law & Management 29, 45-65

Herramientas: Software libres o propietarios y lenguajes de programación que se consideren en función de la disponibilidad tecnológica con la que se cuente para enfrentar el proceso de evaluación.

Paso 9: Presentar acciones correctivas en función de la mejora continua de los rendimientos competitivos.

Descripción: Se realizará una comparación entre el convenio o negociación de las aspiraciones de rendimiento individual de los jugadores, con lo realmente aportado al equipo. Las acciones de corrección podrán abarcar: el propio partido, es decir, en tiempo real, entrenamientos posteriores y modificaciones tácticas empleadas por el equipo.

Herramientas: Intuición del decisor principal, creatividad en los planes operativos de entrenamientos. Perfeccionamiento del bagaje táctico del equipo a través de métodos y sistemas de entrenamientos.

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El procedimiento emana de un proyecto de ciencia e innovación tecnológica del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) de Cuba, llevado a cabo en la provincia de Matanzas, rectorado por profesores y entrenadores deportivos de la Universidad de Matanzas. Su período de ejecución se produjo entre los años 2009 al 2014. Este proceder de control y evaluación del rendimiento competitivo en los deportes de equipo, se ha instrumentado parcial o totalmente en los siguientes deportes: Baloncesto, Béisbol, Voleibol, Polo acuático y Balonmano. Las experiencias obtenidas dentro de este complejo proceso, posibilitó a los autores el lanzamiento del algoritmo antes representado, en función de que los propios protagonistas elaboren sus condiciones de evaluación del rendimiento competitivo. A continuación se detallan aspectos significativos de cada una de las tres etapas que componen el procedimiento, lo que constituye una guía para los futuros usuarios de este resultado investigativo.

Claudio Pérez, E.; Hernández Díaz, M., Marqués León, M., Quintana Rodríguez, D., Guardo García, M. E. Procedimiento para la toma de decisiones a partir del rendimiento competitivo de los jugadores.

International Journal of Sports Law & Management 29, 45-65

En la primera etapa denominada ¿qué evaluamos?, concentramos la atención en la definición de las posiciones de los jugadores y la definición conceptual de los indicadores estadísticos a controlar. En la actualidad existen dos tendencias bien marcadas en cuanto a la clasificación de las posiciones en los deportes colectivos, una se inclina hacia la especialización (lanzadores de beisbol: abridores, relevistas, acomodadores y cerradores) y la otra hacia la polivalencia o multifuncionalidad de los jugadores (un jugador de baloncesto puede desempeñarse como defensa organizador o como defensa atacante y un alero de poder se podría convertir en pivot).

Nuestra intención es defender el concepto de responsabilidad de la posición, donde es ubicado el jugador de acuerdo al esquema táctico planteado e incluso, si es modificada su posición dentro de un mismo partido, la evaluación deberá realizarse atendiendo a los intereses de las direcciones técnicas y la mayor cantidad de minutos en una determinada responsabilidad. En la tabla # 1 se exponen las posiciones de los jugadores definidas en los deportes donde se aplicó el procedimiento, mientras en la tabla # 2 se presenta en un determinado deporte, pero planteando las responsabilidades esenciales por cada posición.

Deportes	Posiciones de jugadores
Baloncesto	Bases, Aleros y Pivots
Béisbol	Receptores, Jugadores de Cuadro, Jardineros y Lanzadores (abridores y relevistas)
Voleibol	Pasador, Atacador Auxiliar, Atacador Opuesto, Atacador Principal y Líbero.
Polo Acuático	Defensa Central, Delanteros, Poste y Portero
Balonmano	Porteros, Centros, Laterales, Extremos y Pivots

Tabla 1: Clasificación de los posiciones de los jugadores en los deportes del estudio.
Fuente: elaboración propia.

Claudio Pérez, E.; Hernández Díaz, M., Marqués León, M., Quintana Rodríguez, D., Guardo García, M. E. Procedimiento para la toma de decisiones a partir del rendimiento competitivo de los jugadores.

International Journal of Sports Law & Management 29, 45-65

Posiciones propuestas	Posición tradicional que abarca	Responsabilidad principal
Bases	Defensas Organizadores (1)	Organizar el juego y <i>Asistir</i> a sus compañeros.
Aleros	Defensas Atacadores y las Alas (2) y (3)	Anotar canastas. Llevar peso ofensivo del equipo y garantizar el equilibrio.
Pivots	Centros o Jugadores Interiores (4) y (5)	Rebotear . Garantizar el juego en el área de restricción.

Tabla 2: Posiciones y responsabilidades de los jugadores asumidas en la Metodología ECP Basket. Fuente: Claudio Pérez (2008).

En lo referente a la conceptualización de los indicadores, es de las cuestiones más necesarias y que garantizan la calidad de los datos obtenidos durante la observación de los partidos, aparejado con la preparación de los observadores que nos ocuparemos más adelante.

A partir de que un indicador pudiera tener un despliegue en cuanto a las condiciones en las que se produjo la acción y sobre todo como vía de retroalimentación para los entrenadores, pues no es lo mismo a la hora de planificar acciones correctivas, conocer que la mayoría de pérdidas del balón han sido generadas por malos pases y no por errores en la conducción del balón. En la aplicación parcial en el deporte de Balonmano, las Asistencias Defensivas son subclasificadas por: balón robado, tiro bloqueado, apoyo y rebote defensivo; mientras los Errores en Defensa se definen por: Anticipación, acompañamiento, salida, repliegue defensivo, cambio de hombre, apoyo, provocar penalti y por falta innecesaria.

Los ejemplos anteriores solo deben ser tomados como referencia oportuna y no como una sugerencia directa, pues entonces estaríamos contradiciendo el propio principio del algoritmo de trabajo, la construcción de la evaluación del rendimiento competitivo por parte de las direcciones técnicas de los equipos.

Claudio Pérez, E.; Hernández Díaz, M., Marqués León, M., Quintana Rodríguez, D., Guardo García, M. E. Procedimiento para la toma de decisiones a partir del rendimiento competitivo de los jugadores.

International Journal of Sports Law & Management 29, 45-65

La segunda etapa que responde a la interrogante ¿cómo evaluamos?, con dos momentos decisivos, la obtención de los pesos relativos y la escala de evaluación. La determinación de los pesos relativos es determinante, pues es aquí donde se le brinda relevancia a cada indicador, atendiendo a la posición y la responsabilidad asumida por los jugadores.

Para ilustrar mejor, pongamos como ejemplo un defensa organizador en el baloncesto que haya capturado 10 rebotes, algo sin duda importante, pero sus pérdidas del balón ascienden por encima de la media y sus asistencias ofensivas a sus compañeros son escasas. En este ejemplo, existe un rendimiento de dicho jugador, pero está alejado de sus responsabilidades esenciales de acuerdo a su posición de desempeño.

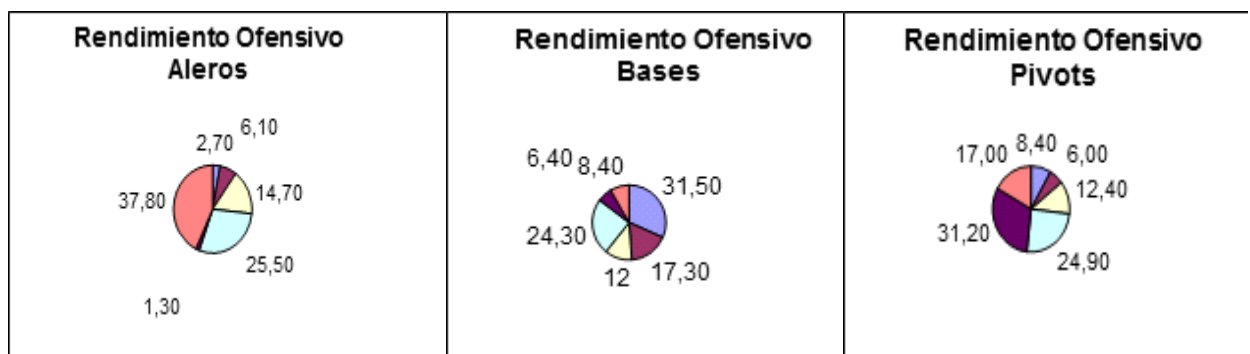


Gráfico 1: Distribución porcentual del rendimiento ofensivo de los jugadores de baloncesto Metodología ECP Basket. Fuente: Claudio Pérez (2008).

Obsérvese como varía la valoración de los indicadores acorde con la posición de los jugadores. Se recomienda aplicar cualquier método de toma de decisiones o ponderación matemática para la determinación de los pesos relativos. En los deportes donde se aplicó la investigación se utilizó el Método Saaty muy viable y práctico para este fin.

Claudio Pérez, E.; Hernández Díaz, M., Marqués León, M., Quintana Rodríguez, D., Guardo García, M. E. Procedimiento para la toma de decisiones a partir del rendimiento competitivo de los jugadores.

International Journal of Sports Law & Management 29, 45-65

Como aspecto a considerar, realizar una ponderación de pesos relativos para los indicadores estadísticos defensivos en función de la posición de desempeño de los jugadores.

En cuanto a las escalas de evaluación, aspecto imprescindible ya que favorece la interpretación del rendimiento a los cuerpos de dirección y especialistas, pues no es lo mismo expresar que un determinado jugador tuvo una evaluación de 3.2, sin clasificar esa puntuación en: buena, mala, regular o como defensivo, poco defensivo o muy defensivo.

Clasificación		Jugador Poco Defensivo	Jugador Defensivo	Jugador Muy Defensivo
Índice Defensivo		$X < 3,0$	$3,0 \leq X \leq 6,5$	$X > 6,5$
Índice Ofensivo	Posición	Jugador Poco Ofensivo	Jugador Ofensivo	Jugador Muy Ofensivo
	Bases	$X < 2,5$	$2,5 \leq X \leq 4,7$	$X > 4,7$
	Aleros	$X < 2,0$	$2,0 \leq X \leq 15,0$	$X > 15,0$
	Pivots	$X < 1,0$	$1,0 \leq X \leq 6,0$	$X > 6,0$
Índice Global	Posición	Jugador Poco Integral	Jugador Integral	Jugador Muy Integral
	Bases	$X < 2,5$	$2,5 \leq X \leq 5,5$	$X > 5,5$
	Aleros	$X < 6,5$	$6,5 \leq X \leq 13,0$	$X > 13,0$
	Pivots	$X < 3,0$	$3,0 \leq X \leq 8,0$	$X > 8,0$

Tabla 3: Escala de evaluación cualitativa ECP Basket. Fuente: Claudio Pérez (2008).

Esta manera de enfocar la escala evaluativa la podemos denominar como rígida, mientras el procedimiento defiende el principio de brindar una valoración cualitativa a ese rendimiento competitivo, la cual podrá matizarse o contar con ponderaciones no lineales de acuerdo a los elementos siguientes: calidad del rival, tiempo de recuperación tras última presentación, si se es local o visitante, etapa de la competencia (inicio, mitad o recta final), cantidad de espectadores, si el marcador es cerrado, normal o

Claudio Pérez, E.; Hernández Díaz, M., Marqués León, M., Quintana Rodríguez, D., Guardo García, M. E. Procedimiento para la toma de decisiones a partir del rendimiento competitivo de los jugadores.

International Journal of Sports Law & Management 29, 45-65

desproporcionado y al clima reinante (calor, frío, lluvia). La importancia para el partido de la acción o indicador estadístico es invariable, lo que varía posteriormente es el estándar de medición.

4. DISCUSIÓN

La tercera etapa del procedimiento llamada ¿estamos evaluando? es donde se decide el éxito o el fracaso del procedimiento. Hasta este momento todo puede estar perfectamente diseñado y ejecutado, que si la calidad de la captación de los indicadores no es exacta los resultados evaluativos no serán satisfactorios.

Es necesario prestar toda la atención a este momento y para ello se sugiere la metodología propuesta por Anguera (2000) y modificada por Quintana Rodríguez (2014) resumida en la siguiente tabla.

Sesión	Duración	Objetivos
1	1 hora + 1 hora de trabajo propio	Presentar y agradecer a los colaboradores Explicar objetivo de la capacitación, conocer elementos básicos de la observación Fijar el cronograma de trabajo y fases del proceso
2	2-3 horas	Explicar criterios y subcriterios del sistema de codificación acorde manual de instrucciones Completar el registro de unidades parciales para discusión y modificación de los criterios
3	2-3 horas	Completar el registro de unidades más largas y reales, discutir desacuerdos y repastos de dudas
4	2-3 + 5 horas de trabajo propio	Completar el registro de unidades más largas y reales para establecer confiabilidad de los observadores (80 %)

Claudio Pérez, E.; Hernández Díaz, M., Marqués León, M., Quintana Rodríguez, D., Guardo García, M. E. Procedimiento para la toma de decisiones a partir del rendimiento competitivo de los jugadores.

International Journal of Sports Law & Management 29, 45-65

Tabla 4: Sesiones, duración y objetivos para la capacitación de observadores. Fuente: Quintana Rodríguez (2014) en aproximación: Anguera, M (2000).

El otro momento de la etapa, resulta la necesidad ineludible de agilizar tanto la captura de los indicadores estadísticos y su procesamiento, así como su interpretación a través de una herramienta informática amigable, de dimensiones aceptables y de fácil operatividad. Brindando informaciones y sugerencias en tiempo real, que permita la eficiente toma de decisiones de las direcciones técnicas desde el punto de vista operativo.

En el contexto mundial, infinidad de software invaden el ámbito deportivo e incluso sitios web como STATS LLC (2014) con su ICE (Interactive Collaboration and Evaluation). Los mismos se dedican al control de las cargas de entrenamiento y al control estadístico, así como a la rentabilidad defensiva u ofensiva de los conjuntos. Todo lo implementado deberá tener un soporte informático, en aras de sus mayores prestaciones y en función de su competitividad como producto.

Las acciones de corrección es el elemento que cierra el ciclo y por ende deberá aglutinar todas informaciones anteriores. La pericia y creatividad de los miembros del comité evaluador a la hora de transmitir sus informes, unido a la experiencia y dinamismo de los entrenadores, deberán garantizar las acciones correctivas pertinentes durante las sesiones de entrenamientos, en aras de potenciar el rendimiento competitivo de sus jugadores y lograr en sus jugadores en cancha el tan anhelado equilibrio entre defensa y ofensiva.

Una vez descritos los elementos esenciales de las etapas y pasos que componen el procedimiento, se presenta una tabla resumen con las particularidades de los parámetros más relevantes en las aplicaciones anteriores, como guía para la construcción del proceso de evaluación.

Claudio Pérez, E.; Hernández Díaz, M., Marqués León, M., Quintana Rodríguez, D., Guardo García, M. E. Procedimiento para la toma de decisiones a partir del rendimiento competitivo de los jugadores.

International Journal of Sports Law & Management 29, 45-65

Parámetros Deportes/	# posiciones	# indicadores	Área del rendimiento	# de fórmulas	Escala evaluativa	Herramienta informática
Baloncesto	3	12	Defensa Ofensiva Global	5	Cualitativa con límites fijados	ECP basket
Béisbol	4	14+ sub coeficientes	Defensa Ofensiva Lanzadores	5 generales + específicas	Abierta Cerrada	ERC Béisbol
Voleibol	5	12	Defensa Ofensiva	10	Abierta	ECP Voly
Polo Acuático	4	16	Portero Defensa Ofensiva	8	No posee	ECP Waterpolo
Balonmano	5	14	Portero Defensa Ofensiva	7	escala estándares Zatsiorki.	MercoBa

Tabla 5: Deportes y parámetros principales en las aplicaciones parciales del procedimiento. Fuente: elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

Dentro de la gestión de competición, el control y evaluación del rendimiento competitivo a través de indicadores estadísticos, es de los aspectos más polémicos, estudiados y difundidos entre dirigentes, entrenadores, jugadores, aficionados y prensa especializada.

En la actualidad, existe una necesidad de que los equipos deportivos o clubes ajusten su evaluación a las características de sus jugadores, a sus adversarios de turno, así como a las exigencias de la competición y al contexto de desarrollo de la actividad competitiva.

Claudio Pérez, E.; Hernández Díaz, M., Marqués León, M., Quintana Rodríguez, D., Guardo García, M. E. Procedimiento para la toma de decisiones a partir del rendimiento competitivo de los jugadores.

International Journal of Sports Law & Management 29, 45-65

Aparece en este ámbito de evaluación, los registros de acciones defensivas, ofensivas y globales o integrales del desempeño de los jugadores, en correspondencia con las responsabilidades esenciales de las posiciones que ocupan.

El cierre del ciclo evaluativo resulta una indispensable transformación o modificación en la gestión de entrenamientos de los equipos a través de acciones correctivas.

BIBLIOGRAFÍA

ANGUERA, M. T. La observación. En Moreno Rosset y col. *Evaluación psicológica. Concepto, proceso, y aplicación en las áreas del desarrollo y de la inteligencia*, 2003, Madrid : Sanz y Torres, págs 271-308.

ANGUERA, M. T. y col. La metodología observacional en el deporte: conceptos básicos. *Lecturas en Educación Física y Deporte*, 2000, *Revista digital*, año 5 – nº24. Disponible en: <http://www.efdeportes.com/efd24b/obs4.htm>.

CABELLO, D.; RIVERA, E.; TRIGUEROS, C. Y PÉREZ, I. Análisis del modelo del deporte federado español del siglo XXI. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 2011, pp. 690-707. vol. 11 (44) <Http://cdeporte.rediris.es/revista/revista44/artanalisis257.htm>.

CLAUDIO PÉREZ, E. Metodología para la evaluación del rendimiento competitivo de los jugadores del Baloncesto Élite Cubano, 2008, tesis de Grado (Doctor en Ciencias de la Cultura Física). La Habana, Instituto Superior de Cultura Física, Cuba.

CLAUDIO PÉREZ, E. Sistema integral para la gestión de entrenamiento y competición del equipo masculino de Baloncesto de Matanzas, primera categoría, 2011, tesis en opción al título de Master en administración de Empresas, Universidad de Matanzas, Cuba.

Claudio Pérez, E.; Hernández Díaz, M., Marqués León, M., Quintana Rodríguez, D., Guardo García, M. E. Procedimiento para la toma de decisiones a partir del rendimiento competitivo de los jugadores.

International Journal of Sports Law & Management 29, 45-65

DEL TORO REYES, L Y HERNÁNDEZ ECHEVARRÍA, T. “¿Modelo de gestión para el desarrollo del capital Intelectual en la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y Deportes en Cuba”¿. *Revista Internacional de Derecho y Gestión del Deporte*, 2014, número 26, p 4-19, Madrid, España, abril-junio.

GARCÍA MANSO, J. M. NAVARRO Y J. A. RUIZ. *Evaluación y control en el deporte*. Madrid: Gymnos, 1998.

JAE-HYEON, P Y MINSOO, K. Evaluation in Sports performance. En *Social Networks and the Economics of Sports*, 2014, pp 75-87, (consultado 22-08- 2014).

PÉREZ MARTÍNEZ, I. Metodología para la evaluación del rendimiento competitivo en el béisbol (ERC-Béisbol), 2008, tesis de Grado (Doctor en Ciencias de la Cultura Física). La Habana, Instituto Superior de Cultura Física, Cuba.

QUINTANA RODRÍGUEZ, D. Metodología para la evaluación del rendimiento competitivo de los jugadores de balonmano del alto rendimiento, 2014, tesis de Grado (Doctor en Ciencias de la Cultura Física). La Habana, Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, Cuba.

SAATY, T. *Método Analítico Jerárquico (AHP): Principios Básicos*, 2007, Disponible en: www.unesco.org.uy. Consultado el 23 de marzo de 2007.

SAATY, T.L. *Decision making with dependence and feed back. The analytic net woek process*. RWS publication, 1996, Pensylvania, Estados Unidos.

SAMPAIO, J. Análisis de la competición en el deporte. *Revista Kronos*, 2005, Vol.III, No.8. Universidad Europea de Madrid.

Claudio Pérez, E.; Hernández Díaz, M., Marqués León, M., Quintana Rodríguez, D., Guardo García, M. E. Procedimiento para la toma de decisiones a partir del rendimiento competitivo de los jugadores.

International Journal of Sports Law & Management 29, 45-65

SAMPAIO, J.; JANEIRA, M.A.; BRANDAO. Evaluación del jugador en los partidos de Baloncesto: revisando algunas fórmulas para identificar al jugador más valioso (MVP). Argentina, 2002, Disponible en: <http://www.efdeportes.com>. Consultado: 13/07/02. Página 9.

SHANAHAN, M, BILL J. Beyond Baseball. Think Tank with Ben Wattenberg. *PBS*. June 28, 2007 Retrieved November 2.

STATS LLC. *ICE Interactive Collaboration and Evaluation*, 2014, Disponible en www.statsllc.com, consulta (20-01- 2014).

ZATSIORKI, V. M. *Metrología Deportiva*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1989.