

Del podio a la empresa: traducir el capital deportivo en capital emprendedor

Goxe François

Universidad Paris Dauphine, Francia
francois.goxe@dauphine.fr

Viala Céline

Universidad Paris Dauphine, Francia
celine.viala@dauphine.fr

Resumen:

Al interrogarse sobre reconvertir a los atletas de alto desempeño en empresarios, este estudio compara los factores individuales y situacionales del desempeño deportivo (o capital deportivo) con los factores individuales y situacionales para la creación de empresas (o capital empresarial). Las capacidades individuales evocadas normalmente por la investigación deportiva se ponen en perspectiva con las teorías del emprendimiento y remplazadas en su contexto social. Se discute la capacidad del deportista, y en general de todo individuo que posee un capital específico, para convertir este capital en un capital empresarial que le permita la creación y posteriormente, el desarrollo de una empresa, con las implicaciones prácticas para las estructuras de acompañamiento al emprendimiento.

Palabras clave : Emprendimiento, empresarial, capital social, deporte.

1. Introducción

Los deportistas de alto desempeño viven su trabajo como una pasión. Esta pasión, en el origen de su carrera, es su motor a todo lo largo de su recorrido. Desde su más tierna edad, se comprometen, se implican con sus equipos, en sus clubes. Concentran sus esfuerzos para acceder a la élite, a la excelencia. Pero una carrera deportiva es corta e incierta. El deportista puede alcanzar sus objetivos, atravesar periodos difíciles, pero también puede salir del circuito prematuramente. Toda esta energía y esta abnegación casi no permiten pensar en el después.

Jean-François Astruc. Responsable de la comisión de finanzas de Biarritz Olympique (cinco veces campeón de Francia y vice campeón de Europa de rugby 2006) y presidente de la Academie Basque du Sport¹

Como lo recuerda Jean François Astruc, al ser la carrera de un deportista profesional frecuentemente corta e incierta, los atletas debene sensibilizarse lo más pronto posible a la eventualidad de reconvertirse, de tener una segunda carrera, algunas veces bastante alejada del campo deportivo. Como lo subraya Tinley, antiguo triatleta profesional, quien enseña actualmente administración del deporte, citado por un artículo de prensa (Barrett, 2007) “los atletas que no eran superestrellas, se cuestionan si debieran empezar otra carrera [...] y los otros, activos en deportes individuales, destinan mucho tiempo a gestionar sus negocios personales, lo que les ayuda a desarrollar sus cualidades de administradores”.

¿El deporte de alto desempeño y la empresa, el deportista de alto desempeño y el emprendedor/creador de empresa comparten ciertas semejanzas? Uno se puede interrogar legítimamente sobre el potencial de un atleta en reconversión para sacarle partido a sus cualidades personales y a lo vivido en el deporte para mutar a creador de empresa.

En otras palabras ¿cómo traducir el “capital deportivo”, —considerado como el conjunto de rasgos individuales y de interacciones sociales que permiten el logro del desempeño deportivo y donde se ha invertido el deportista de alto desempeño durante el transcurso de su “primera carrera”— en “capital empresarial”, el conjunto de habilidades y trato social que le permitan crear y desarrollar una empresa?

Un creciente número de investigaciones se ha interesado en la reconversión del deportista, en particular desde el punto de vista psicológico (revisado por Lavallée, Wylleman et Sinclair, 2000). Este artículo propone considerar a ésta desde el punto de vista empresarial, iniciando una discusión entre investigación “deportiva” e investigación en ciencias de la administración.

El artículo propone así, explicitar primeramente la naturaleza del “capital deportivo” poniendo en relieve los diferentes rasgos individuales desarrollados por el atleta de alto desempeño a través de su carrera deportiva y haciendo aparecer ciertas condiciones de concretización de los desempeños. Presentamos enseguida la naturaleza de un “capital empresarial” distinguiendo de la misma manera ciertos rasgos individuales del empresario/creador de empresa y las condiciones para concretizar la iniciativa emprendedora. Discutiremos en fin, el tránsito posible del capital deportivo a capital empresarial, así como las implicaciones en términos gerenciales, con vistas a la posibilidad de realizar “*coaching*” a deportistas emprendedores.

¹ http://www.academiebasquedusport.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=23&Itemid=44

2. El capital deportivo: personalidad del deportista y su contexto de desempeño

2.1. ¿Se lleva el deporte en la sangre? Rasgos de personalidad y detección del potencial deportivo

El deporte consiste a delegar al cuerpo algunas de las virtudes más fuertes del alma
Jean Giraudoux (1977) *Le Sport*

La personalidad de los deportistas y la eventual relación entre personalidad y desempeño deportivo son objeto de un gran número de investigaciones y algunas veces de resultados contradictorios.

Primero, la atención se ha puesto, hasta principios de los años 1980, en la eventual originalidad de los deportistas en términos psicológicos, en una eventual diferencia entre los deportistas (de alto desempeño) y el “común de los mortales”. Por lo tanto, la teoría se construyó sobre el postulado de facultades innatas o que pueden ser desarrolladas por el deporte, teniendo como objetivo establecer una correlación estadística entre factores de personalidad y potencial deportivo, para *detectar* a los futuros campeones. Miles de estudios se han llevado a cabo sobre la relación entre personalidad y deporte de alto desempeño, que han observado las capacidades cognitivas (p.e. inteligencia) morfológicas o todavía más, emocionales y afectivas (ansiedad, toma de riesgo...) sin por lo tanto llegar a conclusiones definitivas. Entre estos estudios, podemos citar en particular aquella llamada de los 16 PF (Personality Factors) de Cattell (1965), constuida para apreciar el conjunto de la personalidad. De 16 rasgos primarios², Cattell estableció un acercamiento para llegar a cinco rasgos generales: extroversión, ansiedad, dureza-intransigencia, independencia, control de sí mismo, que permiten desprender diferentes “perfiles de personalidad” del deportista. Citemos igualmente el estudio innovador de Tenenbaum y Bar-Eli (1995) que propone nuevas variables, notablemente la “búsqueda de sensación” (“*sensation seeking*”), el carácter extro/intro-vertido, el grado de ansiedad y la motivación, y redefiniendo la “inteligencia” a través de un cierto número de subvariables: “procesamiento de la información” (“*information processing*”), “conocimiento”, “experiencia”, “toma de decisiones”, “tiempo de reacción”, “visión”, “atención”, “anticipación”.

Como lo sintetiza Le Her (2004), de los múltiples estudios surge una cierta divergencia de resultados, pero sin embargo, parecen emerger ciertos rasgos o categorías de rasgos generales que distinguen a los deportistas de los no deportistas. Los rasgos generalmente aceptados como comunes a los atletas, sin importar el deporte practicado, son en particular (Thill, 1975), el aguante psicológico, el control de las emociones/de sí mismo (en situaciones de estrés), la resistencia psicológica, la competitividad, rasgos que retoman en parte los de Cattell. A estos rasgos generales se agregan los rasgos específicos del deporte practicado, o de la posición que se ocupa, igualmente señalados por múltiples estudios sobre la impulsividad, la extroversión y la agresividad (p.e. Thill, Guilford y Zimmerman sobre las diferencias entre volibolistas, fondistas y luchadores) que sugieren que serían las exigencias de la disciplina lo que seleccionaría a los individuos que poseen los rasgos necesarios para el desempeño. Por otra parte, la heterogeneidad de los resultados parece encontrar una explicación en la variedad de niveles de desempeño de los deportistas estudiados. Williams y Parkin (1980) establecen así una distinción significativa entre personalidades de los deportistas según su nivel de desempeño; los deportistas de alto desempeño presentan perfiles más homogéneos que aquellos de nivel inferior (Silva, 1984).

Le Her (2004) apunta que los diferentes rasgos/“factores mentales” señalados por la literatura se traducen en la práctica por ciertos comportamientos específicos: un alto nivel de compromiso (vida organizada alrededor del deporte) un compromiso personal hacia fines según objetivos graduales (metas de carrera, metas de temporada, metas de competencia, metas diarias de entrenamiento, etc.) y una visión/visualización (de la carrera o del partido, del gesto a realizar, del lugar de la competencia, de la victoria reciente, etc.) o todavía más, una búsqueda de la presión

² Calidez, razonamiento, estabilidad emocional, dominio, ánimo, conciencia de las reglas, sociabilidad, sensibilidad, vigilancia, capacidad de abstracción, secrecía, aprehensión, apertura de espíritu, autonomía, perfeccionismo, tensión.

como estimulante (ver Tabla de síntesis 1)

De varios, estudios sobre la “personalidad del deportista”, principalmente llevados a cabo hasta principios de los años 1980, surge, por una parte, el que varios rasgos de personalidad puedan distinguir a los deportistas de los no deportistas, pero igualmente a los deportistas entre ellos, según el deporte practicado, la posición ocupada, etc.: extroversión, control de sí, independencia. Estos rasgos y sus diferencias, con relación a la población no deportista, parecen todavía más acentuados conforme se eleva el nivel de desempeño alcanzado. Estos “perfiles de personalidad” se traducen típicamente en un cierto número de comportamientos, tales como un alto nivel de compromiso, la definición de objetivos graduales o aún en la existencia de una visión. Estos rasgos de comportamiento pueden entonces ser considerados como índices del desempeño deportivo, condiciones necesarias, pero no suficientes, que no pueden sin embargo, fundamentar una predicción certera del desempeño deportivo.

Tabla 1. Rasgos y comportamientos deportivos

Catell, 1965	Tanenbaum y Bar-Eli, 1995
• extroversión	• “búsqueda de sensación”
• ansiedad	• extroversión
• dureza-intransigencia	• ansiedad
• independencia	• “inteligencia”
• control de sí mismo	• procesamiento de información
	• conocimiento
Thill, 1975	• experiencia
• aguante psicológico	• toma de decisión
• control de las emociones /de sí (en situación de estrés)	• tiempo de reacción
• resistencia psicológica	• visión
• competitividad	• anticipación
Comportamientos	
<ul style="list-style-type: none"> • nivel de compromiso (vida organizada alrededor del deporte) • objetivos graduales (metas de carrera, metas de temporada, metas de competencia, metas diarias de entrenamiento etc.) • visión/visualización (de la carrera o del partido, del gesto qué hacer, del lugar de la competencia, de la victoria reciente, etcétera) • búsqueda de la presión como estimulante 	

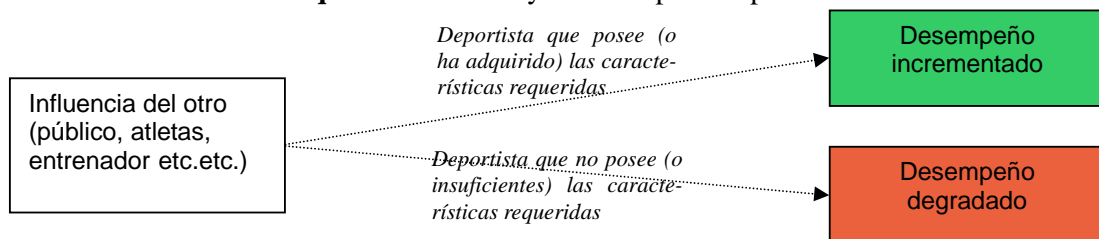
2.2. Contextualizar el desempeño: facilitar socialmente el desempeño

“You are only as good as the coach thinks you are”
 Brian Williams, antiguo jugador profesional de béisbol (MLB)-

En los años 1980 se pone en entredicho el procedimiento de detección de una teoría fundada únicamente sobre los rasgos de personalidad y se redescubre la presencia de factores situacionales. En otros términos, la detección de “campeones natos” deja un lugar creciente a —o redescubre— la identificación de situaciones de desarrollo de las capacidades deportivas y la consecución del desempeño. Los rasgos no constituyen sino una base del comportamiento y, por consecuencia, del desempeño. Como lo resume Le Her (2004), los rasgos se actualizan en una situación particular para producir un estado y es el estado el que desencadena la respuesta. Al adoptar progresivamente este postulado —ya formulado por algunos desde el fin del siglo XIX (Triplett, 1897)— los estudios se interesaron en el contexto del desempeño deportivo, en particular al social. Los estudios de psicología social aplicada al deporte han demostrado particularmente la influencia del medio ambiente familiar, de la clase social o de la religión sobre la práctica deportiva (ver Thomas, 2002

para una revisión). Ciertos estudios han explorado particularmente los efectos —llamados “procesos de facilitación social”— de la presencia del otro (efecto de audiencia) y de su interacción (efecto de co-acción) sobre el desempeño (deportivo) (Zajonc, 1965). Los primeros estudios (Zajonc, *ibid.*) estipulan que la simple presencia del público, sin interacción con los atletas, los estimula y favorece su desempeño. Los estudios posteriores (p.e. Varca, 1980, Bray, 1999) afinaron estos resultados al demostrar los efectos complejos, no solamente de la presencia del público sino también de la de otros atletas o de otros individuos (p. e. entrenador) en la interacción con el deportista. Jugar en “casa”, por ejemplo, frente a un público interactivo y favorable representa una ventaja indiscutible (Bray, *ibid.*), siempre que el individuo posea características individuales y competencias necesarias para el desempeño (ver 1). El efecto inverso parece producirse si, al contrario, el deportista no posee las competencias necesarias. De la misma manera, la presencia y la interacción con otros atletas, ya sean colegas o competencia, estimulan el desempeño siempre que las competencias individuales se den. (Esquema 1). Señalemos igualmente que en el otro extremo, una influencia muy fuerte puede igualmente degradar el desempeño (ley de Yerkes Dodson).

Esquema 1: El otro y el desempeño deportivo



La influencia del otro sobre el deportista, la facilitación social del desempeño puede entenderse a la vez como un fenómeno nato y social. Según la primera hipótesis, los individuos tienen por naturaleza una respuesta comportamental —llamada dominante— lista para expresarse en función de los diferentes estímulos, ya que la presencia y la co-acción del otro sobre el individuo no hace sino aumentar la probabilidad de que esta respuesta se exprese. Por consecuencia, los individuos que han heredado una respuesta dominante favorable al desempeño se benefician de un incremento en su desempeño e, inversamente, para aquellos individuos que tienen una respuesta dominante desfavorable. Otras investigaciones (p.e. Cottrell, 1972) defienden, al contrario, la tesis de que esta respuesta favorable puede adquirirse a fuerza de interacciones repetidas con el otro, que llega a ser evaluador en situaciones de presencia simple y competidor en situaciones de co-acción, lo que suscita en los dos casos una reacción favorable al desempeño.

El rol de la familia y de las relaciones personales que mantiene el deportista parecen igualmente determinantes desde el principio hasta el fin de la carrera y después, cuando se da la transición post deportiva (p.e. Wylleman y al., 2004) al otorgar especialmente un apoyo emocional y financiero (traslados, material, etc.)

Estos párrafos han trazado brevemente las líneas generales de la investigación psicosociológica que establecen las condiciones de la creación de un “capital deportivo”, como un encuentro entre rasgos de personalidad propicios al desempeño deportivo y una interacción social, que cataliza este potencial individual. La parte siguiente propone colocarse en las condiciones del atleta que inicia su reconversión postdeportiva y contempla el reinvertir, en el sentido tanto propio como figurado, su capital deportivo para crear su empresa. ¿En qué medida un deportista en reconversión puede traducir su capital deportivo en capital empresarial? Más precisamente, ¿en que medida, los rasgos estereotípicos del deportista de alto desempeño son parecidos al de un emprendedor y pueden, por consecuencia, favorecer la creación de una empresa? Además, ¿la facilitación social que contribuye a generar el desempeño deportivo, encuentra un equivalente en el mundo empresarial?

3. Capital empresarial: rasgos del emprendedor y el contexto social empresarial

3.1. Personalidades y cualidades del emprendedor: hacia un rostro polimórfico

No hay “un” carácter de emprendedor. Pero se necesita “el” carácter para serlo.

Peter Drucker, teórico americano de la administración

A la par de la imagen del campeón que gana su competencia en un estadio, el emprendedor que gana su reto de creación posee un conjunto de cualidades, de rasgos de personalidad, motivaciones, signos de inteligencia... que son verdaderos activos para el éxito. La identificación de estos factores moviliza a un sector completo de investigadores en ciencias humanas y sociales. Por una parte, el objetivo de estos estudios es el de llegar a predecir los comportamientos empresariales. Por otra parte, el hecho de tamizar lo mejor posible el perfil del emprendedor permite entender sus características y sus potencialidades, así como sobre sus móviles, sus experiencias, su nivel de formación, sus relaciones, o aún más, sobre los medios y los recursos de los que dispone (Hillairet, 2002).

Tabla 2: Variables que determinan el comportamiento empresarial

Variables

Capacidad intelectual	Motivación hacia el logro
Madurez	Percepción del emprendedor que tiene
Sociabilidad	Percepción de sí mismo en términos de éxito
Locuacidad	Comprensión de la economía
Iniciativa	Independencia
Toma de riesgo	Conocimiento de los beneficios y los negocios
Persistencia	Imagen del empresario

Fuente : Gasse et alii (1987), citado por Pendelieu (1997) et Hillairet (2002)

La abundante literatura sobre la naturaleza y la identidad de los emprendedores permite adelantar un cierto número de motivaciones, necesidades y rasgos de personalidad favorables a los comportamientos empresariales. Los que se citan más frecuentemente son: la necesidad de logro y de realización personal, la internalización del puesto de control (percepción que tiene o no el emprendedor de poder controlar lo que le pase), la propensión a la toma de riesgos, la necesidad de socialización (reconocimiento de un estatus social), la necesidad de afiliación (reconocimiento del grupo de pertenencia), la necesidad de poder (reconocimiento de su autoridad), la necesidad de creatividad, la confianza en sí mismo y la audacia, la necesidad de independencia y de autonomía, así como la motivación, la energía y el compromiso (Gasse y alii, 1987; Marchesnay, 2000). El conjunto de estas necesidades y capacidades están inscritas más o menos profundamente en la mayoría de los empresarios pero, consideradas separadamente, no explican una actitud emprendedora en particular. El potencial empresarial de un individuo se manifiesta siempre por una combinación múltiple de parámetros que relacionan personalidad, motivación, orígenes, experiencia, intencionalidad, etc. (Hillairet, 2002). Desde los primeros trabajos en los años 1970, se determinó un conjunto de criterios pertinentes que refuerzan el comportamiento empresarial de los individuos. La tabla siguiente resume algunos de estos criterios y las tipologías de emprendedores resultantes.

Tabla 3: Rasgos comportamentales, actitudes y tipologías de los emprendedores

Autores	ece
Smith (1967)	Nivel de educación; experiencia profesional; compromiso personal; creatividad e innovación; actitud frente a los riesgos; necesidad de autonomía; búsqueda de independencia; estilo de administración; edad; actitud frente al cambio; confianza en sí mismo; búsqueda de crecimiento; búsqueda del lucro; construcción de una organización exitosa => Empresario artesano/Empresario oportunista
Laufer (1975)	Tres necesidades principales: necesidad de autonomía; necesidad de realización de sí mismo; necesidad de estatus (de reconocimiento) y de poder Tres objetivos ligados a la política general y al crecimiento de la empresa: innovación; mantenimiento de la autoridad al seno de la organización; autonomía financiera. => 1) Directivo o innovador; 2) Empresario orientado hacia el crecimiento; 3) Empresario orientado hacia la eficacia; 4) Empresario artesano.
Miles y Snow (1978)	Creatividad-innovación; actitud frente al riesgo. => 1) Prospectador; 2) Innovador; 3) Seguidor; 4) Reactor
Vesper (1980)	Necesidad de autonomía; actitud frente al riesgo; capacidad de innovación; búsqueda de crecimiento y de lucro. => 1) Trabajadores autónomos; 2) Constructores de equipos; 3) Innovadores independientes; 4) Multiplicadores de modelos existentes; 5) Explotadores de economías de escala; 6) Acumuladores de capital; 7) Compradores; 8) Artistas; 9) Constructores de conglomerados; 10) Especuladores; 11) Manipuladores de valores aparentes.
Davidson (1989)	Educación general y del oficio; experiencia administrativa, de creación de la actividad; control de sí mismo; confianza en sí mismo; reclutamiento; relaciones familiares; actitud frente al crecimiento; posesión de capital; ventas en el extranjero; tasa de crecimiento. => 1) Empresario; 2) Directivo ; 3) Propietario-dirigente
Gartner (1989)	Necesidad de realización de sí mismo; control de sí mismo; actitud frente a los riesgos; valores; edad => Empresario/Propietario de pequeña empresa.
Lafuente et Salas (1989)	Compromiso personal; necesidad de seguridad; necesidad de realización de sí mismo; necesidad de reconocimiento; actitud frente a los riesgos; espíritu de competencia. => 1) Artesano ; 2) Orientado hacia el riesgo; 3) Orientado hacia la familia; 4) Gerencial.
Chell et Haworth (1993)	Búsqueda de oportunidades compatibles con los recursos; propensión a la aventura; creatividad-innovación; estrategia financiera; definición clara de los roles; planes estratégicos; planificación informal; empleo; edad; antigüedad en la empresa; experiencia del oficio/entrenamiento; equipo profesional de dirigentes; antecedentes familiares en el ámbito empresarial; propensión al cambio; necesidad de realización de sí mismo; control de sí mismo; actitud frente a los riesgos; crecimiento de los efectivos; cambio del medio ambiente local. => 1) Empresario ; 2) Casi empresario; 3) Administrativo; 4) Sólido.
Siu (1995)	Naturaleza y nivel de educación; tejido de relaciones; creatividad-innovación; posesión de capital; visión estratégica; actitud frente al crecimiento; experiencia técnica y/o gerencial; edad; búsqueda de lucro; necesidad de realización de sí mismo; control de sí mismo; actitud frente a los riesgos; crecimiento de los efectivos; cambio de medio ambiente local. => 1) Ciudadano; 2) Trabajador; 3) Bailarín; 4) Idealista; 5) Acróbata.
Cox y Jennings (1995)	Autonomía; visión estratégica; creatividad; actitud frente al riesgo; posesión de capital; experiencia gerencial. => 1) Barón de empresa, 2) Tradicionalista; 3) Visionario 4) Entrenador (<i>coach</i>) de un equipo.
Fayolle (1996, 2001)	Necesidad de autonomía; toma de iniciativas; propensión al cambio; experiencias y carreras profesionales; movilidad; antecedentes familiares en el empresariado; representación del estatus profesional; nivel del diploma; edad. => 1) Gerente; 2) Técnico; 3) Súper técnico.
Marchesnay (1997)	Estilo de dirección: adhocrático o jerárquico; modo de decisión: reactivo o proactivo. => 1) Aislado; 2) Nómada; 3) Notable; 4) Emprendedor.
Filion (1997)	Compromiso personal; búsqueda de lucro; necesidad de realización de sí mismo; necesidad de autonomía; visión estratégica; tejido de relaciones; experiencia. => Operador/Visionario.
Duchéneaut (1999)	Experiencia técnica y/o gerencial; actitud frente al riesgo. => 1) Rebeldes(28%); 2) Maduros (41%); 3) Iniciados (25%); 4) Principiantes (6%).
Alain, Liard y Roy (2002)	Representación de las categorías de empresarios según un diagrama octogonal según dos ejes principales Espíritu/Cuerpo e Introversión/Extroversión. => 1) Jugador (fuerza de venta) 2) Ingeniero (organización); 3) Educador (recursos humanos); 4) Intermediario (comercial) 5) Productor (producción) 6) Actor (comunicación); 7) Misionario (estrategia) 8) Inventor (investigación)

Fuente : A partir de Daval, Deschamp y Geindre, 1999 y Hillairet (2002).

De la misma manera que la investigación deportiva estableció los rasgos favorables para el desempeño, la literatura empresarial propone ciertos rasgos y perfiles de personalidades, natas o adquiridas, propicias para la creación de empresas. Igualmente, si tales rasgos parecen predisponer favorablemente al individuo para la creación de empresas, este proceso de creación, así como el desempeño deportivo, parece que deben ser considerados como teniendo lugar en un medio ambiente, en un contexto, claramente social que facilita o inhibe las veleidades y capacidades (empresariales) del individuo (Hisrich y Peters, 1991; Pendelieu, 1997; Sammut, 1998; Boutillier y Usundidis, 1999)...

3.2. Capital social y empresariado: ¿jugar en equipo para ganar en los negocios?

Conocí el éxito en el hockey cuando tenía al mejor equipo alrededor de mí. Mi fortaleza es crear un buen equipo y sacar lo mejor de las personas.

Len Barrie, antiguo jugador profesional de hockey sobre hielo (NHL) convertido en promotor inmobiliario.

Desde hace mucho tiempo la literatura académica y gerencial ha puesto en relieve la importancia de las redes sociales en el proceso de creación de empresas. Ya sean “fuertes” (relaciones familiares) o “débiles” (amigos, conocidos más o menos íntimos y frecuentes), los lazos sociales que el individuo empresario crea y desarrolla con los actores que pertenecen a diferentes esferas personales y profesionales constituyen factores de desarrollo esenciales de las diferentes facetas del empresariado. La familia constituye naturalmente la primera de estas esferas, tanto desde un punto de vista cronológico como cuantitativo. Otras esferas llegan después a agregarse a la red relacional del individuo: las relaciones de amistad, los “conocidos” que se encuentran a lo largo de las diversas actividades personales (educación, esparcimiento, etc.) o aún las relaciones profesionales (colegas, clientes etc.) Estas esferas de relaciones son entonces múltiples y se encuentran movilizadas de manera fluctuante durante el curso del proceso empresarial, de manera que responden a diferentes necesidades (Granovetter, 1985; Greve et Salaff, 2003).

El proceso empresarial (de emprendimiento), que se puede definir simplemente como aquél de la creación de empresas, pero también más específicamente como la exploración y la explotación de oportunidades de negocios (Shane y Venkatraman, 2000) pasa, en efecto, por la adquisición y la explotación de recursos y competencias. Éstas puede poseerlas el emprendedor mismo, los rasgos y predisposiciones mencionadas más arriba forman parte de estos recursos y competencias y pueden igualmente servir para desarrollar nuevas, pero pueden igualmente “adquirirse” por la adhesión de otros individuos, socios, amigos o asalariados. Retomemos los dos procesos que definen al emprendimiento: exploración y explotación. En cuanto al premier proceso, la exposición del individuo-empresario a ideas nuevas y variadas por relaciones interpersonales se considera crítica para la realización de un acto empresarial (emprendedor) muchas veces asociado a la innovación, a la creación de productos o de servicios innovadores, que se imaginan gracias a la combinación de diversas ideas y conocimientos surgidos de áreas lejanas. El conjunto de relaciones que ha podido desarrollar el individuo-empresario en el curso de su vida y de su carrera, su capital social —para retomar los términos de Bordieu (Bordieu, 1980)— constituye naturalmente un vivero de ideas empresariales (Aldrich y Zimmer, 1986). De manera poco sorprendente, muchos estudios muestran que los nuevos empresarios tienen tendencia a desarrollar empresas en sectores conocidos por su experiencia personal o por contacto con conocimientos cercanos... De la misma manera, este capital social le permite adquirir rápidamente y a menor costo recursos y competencias útiles, o necesarias, para la explotación de estas ideas. Dichos recursos pueden ser el capital financiero de inicio o otros factores de producción materiales (financiamiento, disposición de herramientas de producción, locales, etc.) e inmateriales (información, conocimientos, saberes y competencias etc.). El proceso empresarial, como todo proceso “vivo” está inscrito además en un medio social, compuesto de múltiples actores y grupos de interés, en el que “encajan” los diferentes protagonistas (Granovetter, 1985), quienes allí encuentran su legitimidad mutua y un apoyo psicológico. De la misma manera que un jugador de deporte colectivo ocupa una posición en un equipo y encuentra, por la interacción con los otros jugadores, ya sean colegas o adversarios, los medios, pero también la justificación de su acción individual, el empresario y su empresa se insertan en una lógica colectiva que reagrupa a los diferentes actores de un mismo proceso productivo. La movilización del capital social puede así permitir un encajamiento “suave” al establecer una legitimidad y una relación de confianza, permitida gracias a los contactos preestablecidos en el medio (empresarial) de adopción.

Si, como lo señalamos en el párrafo precedente, el individuo posee o puede desarrollar en sí mismo ciertos rasgos de personalidad favorables al proceso empresarial, a la creación de una

empresa, los diferentes señalamientos sobre el empresario y el medio empresarial resumidos aquí demuestran además, la importancia primordial del medio y del capital social sobre el proceso, lo que conduce, especialmente, al reconocimiento de ideas, a la adquisición de recursos y al establecimiento de legitimidad. Estos señalamientos conducen, por otra parte, a un cuestionamiento para el deportista en reconversión relativo a la posibilidad de encajar en ese medio —o campo para retomar los términos de Bourdieu. En otros términos, a traducir un capital deportivo (rasgos y comportamientos deportivos e interacción social favorable al desempeño deportivo) en capital empresarial (rasgos empresariales y capital social empresarial).

4. Discusión: ¿Traducir el capital deportivo en capital empresarial?

Como lo resumía un artículo de prensa (Barrett, 2007) *“los deportistas profesionales reconvertidos en empresarios tienen frecuentemente poca experiencia en los negocios. Pero saben cómo ganar”*. La comparación entre deportistas de alto nivel y empresarios, que hemos propuesto aquí, propone un cierto número de similitudes; por una parte entre la personalidad estereotípica de los deportistas de alto nivel y la de los empresarios y, por otra parte, entre los contextos sociales de desempeño deportivo y empresarial.

Según Marc (1991, p.72) *“muchos creadores tienen (o han tenido) actividades deportivas, asociativas o políticas”*. En efecto, el lado pasional y afectivo para una actividad deportiva ha sido frecuentemente un elemento determinante en el acto de crear una empresa. Es más, revela un estado de espíritu singular (combatividad, perseverancia, relaciones hacia los otros...) propicio a la gestión de negocios. Los diferentes rasgos de personalidad considerados, tanto por la literatura deportiva como empresarial, presentan así fuertes parecidos, algunas veces señalados por los deportistas-empresarios mismos (ver tabla siguiente).

Cualidades comunes al empresario y al deportista de alto rendimiento según David Douillet³, campeón olímpico de judo

1. Ser apasionado

Para alcanzar sus objetivos, es necesario ser capaz de invertirse sin contar, de mostrarse perfeccionista y de llegar hasta el límite de sus capacidades. Para llegar a entregar cuerpo y alma, es indispensable ser apasionado. El atractivo hacia la actividad que se escoge debe ser entonces, casi irresistible. Si no se está seguro de caminar sobre la vía correcta, entonces es que se ha equivocado!

2. Pensar en grande

Cuando uno se lanza, debe tener un sueño poderoso y no confiar en los juicios de los demás. Siempre afirmé querer llegar a ser campeón olímpico, lo que me pudo hacer pasar por pretencioso en mi entorno o frente a mis adversarios. Pero fue esta gran ambición la que me lanzó hacia una mecánica de éxito y me llevó lo más alto posible. Uno pasa su tiempo razonando, porque tiene miedo de ir lejos. Entonces se piensa en términos de protección: tener un empleo fijo, una seguridad material... Efectivamente, es muy incómodo explorar permanentemente y evolucionar hacia lo desconocido. Pero es justamente cuando se va más allá de la norma que se avanza. A partir de que nuestra vida se convierte en confortable, significa que uno se duerme y que es tiempo de pasar a otra cosa.

3. Experimentar la humildad

Ser humilde permite franquear las etapas sin engreírse y cuestionarse. Una actitud indispensable para inscribir el éxito en el tiempo. Si se gana y se queda uno con su medalla alrededor del cuello, está muerto. Es necesario olvidar esta victoria y volver al estado espiritual de ganar. Antes de una competencia yo no me consideraba nunca como el campeón sin sobre todo como el “outsider” y una vez que ganaba la medalla, la guardaba.

4. Tener siempre ganas de aprender

A pesar de las victorias no hay que aislarse nunca del mundo exterior. Aporta informaciones preciosas y consejos que no hay que despreciar. Hay que ser “como una esponja” ávidos de descubrimientos y aprendizajes, de saberes nuevos. Es lo que permitirá ir hacia delante. Hoy, me gusta ser presentado como “excampeón olímpico”. Es esta manera de considerar que nunca nada se adquiere completamente, lo que me ha permitido lanzarme a una segunda vida. Después de mi carrera como deportista, me reconvertí al mundo de los negocios

3 Palabras dichas por David Douillet Cuando apadrinó a la segunda promoción del IME, de la Cámara de Comercio y de la Industria de París el 18 de noviembre de 2008.

5. Ser un “competidor”

Como deportista de alto desempeño, el jefe de una empresa no debe tener miedo de la competencia. Al contrario, es la confrontación con la competencia lo que debe motivarlo y darle ganas de ir más allá. Yo adoraba tener adversarios muy buenos porque la competencia no tiene sabor al menos que sea verdaderamente difícil.

Los deportistas, como los creadores de empresas poseen una plataforma de valores similares, que son el fundamento de su éxito deportivo y/o empresarial.

Valores similares en el campo deportivo, empresarial y político⁴, por Luciano Benetton, presidente fundador del grupo Benetton

Un jefe de empresa además de afrontar y gestionar el cambio, debe ser innovador e independiente, pero también abierto al mundo; debe ser individualista cuando asume sus responsabilidades, pero igualmente dotado de un gran espíritu de equipo y además debe ser flexible y valiente. Debe siempre saber mirar delante de sí, porque nada —ni sobre el terreno ni en los negocios— está definitivamente dado, y ninguna ventaja está asegurada por una simple repetición de las viejas estrategias. En definitiva, el rugby nos enseña que nada es más arriesgado hoy que apearse a una sola táctica —aun y cuando sea excelente— si no tenemos otras.

Por Michèle Alliot-Marie, Ministro del Interior, de Ultramar y de las Colectividades Territoriales

El rugby representa para mí una escuela de vida, con sus valores de sublimación de la acción humana, de respeto del otro y de la solidaridad entre jugadores y también entre generaciones. Por poner delante el espíritu de equipo, por la voluntad, el esfuerzo de innovación y de imaginación que se requiere en todos los instantes, por la exaltación de un coraje colectivo donde los fracasos se convierten no en un pretexto para excluir, sino en un compromiso para el futuro, el rugby expresa una dinámica que tiene vocación de ejemplo. ¿Quién no ve que estos principios trascienden el campo del deporte? Constituyen una ética de vida, todavía más necesaria para la vida política. El éxito personal, ciertamente tiene sabor. Es efímero y estéril si no se acompaña de la voluntad y de asociar a un equipo y que participe el mayor número.

Valorar los talentos de cada uno y las ganas de ganar de todos, garantizar la solidaridad del grupo y el dinamismo individual, tiene el gusto de compartir un destino común, es la clave del éxito de un equipo, también es la del éxito de Francia.

Al lado de los valores, un cierto número de factores claves de éxito (FCE), (variables psicológicas, sociológicas, comportamentales, gerenciales y estratégicas, esenciales para alcanzar el futuro deseado por la entidad (Verstraete, 1997) son comunes a los campos deportivo y empresarial.

Tabla 4: Factores claves de éxito comunes al campo deportivo y del emprendimiento

Factores claves de éxito	
1. Tener experiencia	7. Desarrollar redes de alianzas
2. Ser capaz de aprender, de renovarse, de innovar	8. Fijarse objetivos y respetarlos
3. Tomar riesgos moderados	9. Analizar a la competencia (efectuar un estudio de mercado)
4. Saber controlar la situación	10. Aconsejarse por expertos
5. Gestionar el tiempo adecuadamente	11. Reconocer y valorizar las competencias de los otros miembros del equipo/empleados (espíritu de equipo)
6. Gestionar eficazmente la información	12. Delegar y hacer participar a los miembros del equipo/empleados en la toma de decisiones
7. Ser un competidor	13. Saber comunicar

Fuente: A partir de Sammut (1988)

El contexto de realización del proyecto y del desempeño, ya sean de naturaleza deportiva o empresarial presenta igualmente algunos puntos cercanos. De igual manera que el desempeño atlético se encuentra en parte condicionado por la presencia y la co-acción de otros, ya sea de espectadores o de otros competidores, el desempeño depende grandemente de las interacciones sociales que el empresario lleve a cabo con los diferentes actores de su medio social, así como de su capacidad de aprovecharlos, tanto en el sentido propio como en el figurado. Si la facilitación social,

4 Extracto de *L'esprit rugby : pour un autre leadership*, de P. Villepreux et V. Laffon (2007), Paris: Pearson Education France.

considerada en el contexto deportivo, se expresa principalmente en términos de motivación, las relaciones mantenidas por el empresario con los actores de sus diferentes medios sociales de actividad se consideran a la vez fuente de apoyo psicológico, de legitimidad y de recursos materiales e inmateriales. Una de las claves que deben permitir al atleta una reconversión empresarial, parece ser el poder penetrar e integrar estas redes sociales empresariales para constituir un capital social empresarial. La cuestión que hay que saber es cuáles son los medios para lograrlo.

Algunos estudios se han interesado en esta cuestión pero en el estado actual, solamente pueden emitirse suposiciones. El deporte en general constituye un factor importante para constituir capital social, con múltiples oportunidades para el desarrollo de relaciones sociales, especialmente relaciones de amistad (Putnam, 1993; Harris 1998). El argumento comúnmente aceptado por las investigaciones es que la práctica deportiva crea conexiones sociales entre individuos, relaciones que por extensión generan una confianza y una cohesión social propicia para la realización de otras actividades en común. Las pocas investigaciones en este campo (revisadas por Perks, 2007) no parecen considerar por el momento, más que la concretización de actividades “cívicas” (participación en asociaciones, compromisos políticos, filantropía etc.) Parece lógico que el emprendimiento pueda constituir otro tipo de actividad beneficiada por una práctica deportiva, sin embargo, es necesario establecer la validez empírica de esta proposición. La red social desarrollada por la práctica deportiva, forzosamente la de alto desempeño, parece poder constituir un punto de partida para la actividad empresarial del mismo tipo que el círculo de lazos fuertes y en particular familiares y de amigos, lo que representa, frecuentemente, el apoyo para el inicio de actividades empresariales. El paso a un nivel más avanzado de empresariado, el de la explotación de ideas, presenta otra situación, la de la capacidad del deportista-emprendedor para sobrepasar las fronteras de este primer círculo de relaciones familiares y deportivas para desarrollar relaciones nuevas, con otros empresarios, otros grupos de interés, ya sea de aportadores de capital, socios comerciales, clientes etc. Los investigadores en *management* han establecido en efecto (Hite y Hesterly, 2001) esta evolución necesaria para pasar de relaciones altamente personalizadas, relaciones entre pares (i.e en nuestro caso, entre deportistas o actores del medio deportivo) hacia relaciones orientadas esencialmente hacia la actividad económica y la adquisición de recursos y competencias con este fin. Una vez más, el desarrollo de tal capacidad entre los antiguos deportistas de alto desempeño necesitaría un esfuerzo de investigación empírica, que sin embargo, corrobore ciertos propósitos exploratorios.

La fuerza de la red para el éxito empresarial según Mahyar Monshipour, campeón mundial de box

Mi carrera de deportista me ha permitido explotar y desarrollar un ciertas cualidades innatas (como algunas predisposiciones físicas) y otras adquiridas (como lo mental con cualidades de perseverancia, coraje, y de inteligencia de entrenamiento) De hecho, cada entrenamiento debe percibirse como una piedra. Debe tener objetivos y al final de éste, los resultados deben analizarse. Cada piedra permite construir el edificio para lograr una victoria. Es así como se avanza, como se aprende continuamente, como se mejora y al final, se gana. El rigor y la perseverancia son cualidades esenciales para alcanzar un alto nivel en el deporte. Pero también para crear y desarrollar una empresa. La idea no es suficiente. También son necesarias habilidades de gestión, marketing, ventas, comunicación, un trato social y una red para desarrollar todos estos ingredientes y alcanzar el éxito empresarial. Solo no se llega a nada. Aún cuando he practicado un deporte solitario (el box), nunca estuve solo. Siempre me acompañaban entrenadores, amigos y mi familia. Antes y después de un combate, el entrenador motiva, proporciona consejos técnicos y una mirada externa. El aliento y el apoyo de los amigos y de la familia son muy importantes para un deportista, es de donde saca su verdadera fuerza. Sin embargo, en el combate estoy solo frente al adversario y experimento un deseo de ganar sólo para mí.

Las competencias desarrolladas por un deportista son responsables parcialmente para el desarrollo de los negocios y para la creación de empresas. Ganar es ir delante, ser proactivo y eso vale tanto en el campo deportivo como empresarial. Personalmente, tuve sobretodo la costumbre de ganar sobre un ring, por lo tanto no sé muy bien manejar los fracasos en los negocios. Confieso que mis amigos y mi red me ayudan mucho a resolver las dificultades de la creación de empresas. De hecho, acabo de crear una sociedad para organizar combates de box, para volver a darle a los boxeadores el lugar que merecen y darles un poco de lo que aportan al box.

La ventaja de ser o de haber sido un deportista de alto desempeño es que se ha estado a la luz pública y que eso atrae a la gente. Esta notoriedad adquirida sobre el ring es un activo para el empresario que soy ahora. He podido crear de hecho lazos con capitanes de empresa apasionados por este deporte, quienes me apoyaron durante mis peleas y que me apoyan ahora en la creación y desarrollo de mi proyecto. La red es indiscutiblemente un factor de desarrollo

de negocios, ¡aunque no lo es todo! El éxito empresarial proviene de la alquimia entre muchos factores intrínsecos, pero también extrínsecos al emprendedor y a sus negocios.

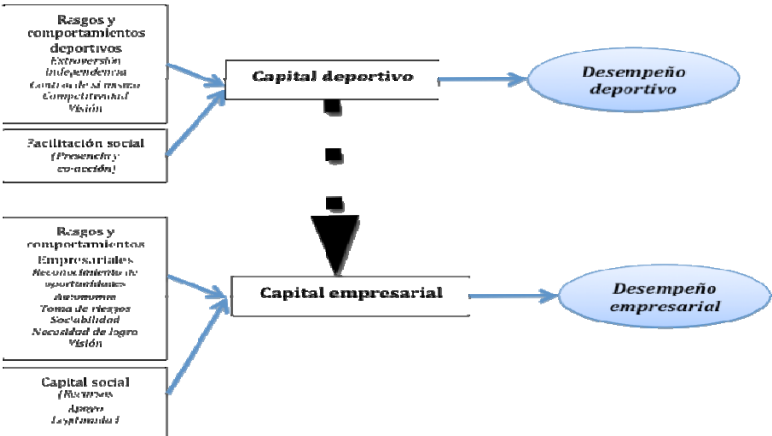
5. Implicaciones y perspectivas

Al interesarse por un tipo particular de empresarios, el de los atletas de alto desempeño reconvertidos al terminar su carrera deportiva, este artículo ha propuesto una perspectiva original de dos literaturas de investigación, que tratan respectivamente sobre las condiciones personales y sociales del desempeño deportivo y de la creación de empresas. Desde un punto de vista teórico, este acercamiento permite poner de relieve esta interrelación, tanto en el campo deportivo como empresarial, entre capacidades humanas individuales (rasgos de personalidad) y capacidades relacionales colectivas (capital social). La creación de empresas exitosas por un número de deportistas ilustra la importancia de cualidades y de valores personales relativos al deporte e igualmente señalados entre los creadores de empresas (pasión, extroversión, tolerancia al riesgo etc.) pero también la influencia determinante de un posicionamiento social, que catalice las cualidades y esfuerzos individuales para permitir lograr un objetivo, tanto deportivo como empresarial.

Visto desde una perspectiva diferente, esta breve exploración cuestiona igualmente la facultad del individuo que desea crear una empresa para convertir un capital específico en otro, al pasar de un campo a otro, ya sea que se trate, por ejemplo, del deportista de alto desempeño en reconversión, del gerente de una empresa al independizarse o de cualquier individuo que haya desarrollado una cierta forma de capital por el ejercicio de la actividad de una función y que desea desplegar este capital para ejercer otra. Algunos de los testimonios de atletas reconvertidos, recolectados en este estudio testifican a su vez sobre las cualidades individuales y colectivas desarrolladas por la práctica del deporte y que son favorables para la creación de empresas, pero también sobre una relativa comprensión de algunas reglas de operación de la empresa y del medio empresarial (proactividad, adquisición y desarrollo de recursos, búsqueda de socios complementarios etc.). Nuestro análisis muestra así un gran número de similitudes entre capital deportivo y empresarial, entre los factores y el proceso de desempeño deportivo y de creación de empresas; sin embargo, todavía resta por estudiar empíricamente el proceso de conversión de un capital que permitió el éxito en un campo dado (en este caso el del deporte de alto desempeño) a un capital simbólico empresarial (i.e. percibido como pertinente y reconocido como tal por los diferentes grupos de interés de la creación de empresas). Desde un punto de vista práctico, algunas de las reflexiones teóricas propuestas aquí parecen apuntar especialmente a justificar la importancia de los individuos o de organismos que faciliten la creación de empresas y especialmente a la reconversión empresarial del deportista de alto nivel. Tal apoyo, que se traduce muchas veces por una formación formal (i.e. académica/profesional) o informal (*coaching*) puede, primeramente, favorecer una autoevaluación de las motivaciones, recursos y capacidades empresariales del individuo (psicológicas, técnicas, económicas, relacionales etc.) que pongan eventualmente a este último en la perspectiva de una evaluación exterior objetiva, efectuada por un “experto”, como el entrenador, o el *coach* durante su carrera deportiva. Esta asistencia puede además constituir un apoyo psicológico y alentarle para traducir ciertas prácticas heredadas de las competencias deportivas (compromiso, establecimiento de objetivos, competitividad etc.) en prácticas favorables al desarrollo de los negocios. La presencia de estos apoyos, individuos que poseen ya contactos y una legitimidad empresarial puede igualmente facilitar la penetración de las redes empresariales y el contacto con diferentes grupos de interés (socios financieros, comerciales etc.) que le permitan al deportista conservar sus cualidades deportivas pero también su aura, su legitimidad heredada de los podios, y agregarle progresivamente las de un empresario.

Recíprocamente, la colaboración entre deportistas y creadores de empresa confirmados puede beneficiar a estos últimos, no solamente por la explotación de la imagen de éxito deportivo en un esfuerzo de mercadotecnia, sino también por el desarrollo, dentro de las empresas, de valores encarnados por el deporte de alto desempeño como la combatividad, la perseverancia, la búsqueda de una visión y de objetivos graduales, el espíritu de equipo... que son también elementos de

liderazgo.



Esquema 2: Traducción del capital deportivo en capital empresarial

Bibliografía

- Aldrich, H. et Zimmer, C. (1986) Entrepreneurship through social networks. In: Aldrich, H. (Ed.), *Population Perspectives on Organizations. Acta Universitatis Upsaliensis*, Uppsala, pp. 13–28
- Ardichvilli, A, Cardozo, R et Rays, S. (2003) A theory of entrepreneurial opportunity identification and development, *Journal of Business Venturing*, 18/1, pp.105-123
- Barrett, A. (2007) Sportifs de haut niveau brillamment reconvertis, *Le Point-Business Week*, 23/09/2007, <http://www.lepoint.fr/business-week-economie/2007-09-23/sportifs-de-haut-niveau-brillamment-reconvertis/1022/2/484/0/> (accédé le 04/04/2009)
- Bourdieu, P. (1980) Le capital social, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°31, 1980, p. 2.
- Cottrell, N.B. (1972) Social facilitation. In McClintock, C.G. (Ed.) *Experimental social psychology*, New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Daval, H., Descamps, B., Sebastien, G., Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs, in-J. Fontaine, B. Saporta et T. Verstraete (dir.), *Entrepreneuriat et enseignement : rôle des institutions de formation, programmes, méthodes et outils, Actes du 1^{er} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Lille, 1999, pp.125-141.
- Gasse, Y., Brouard, J.-F, Sy, A., L'entrepreneuriat: une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement, *Revue PMO*, 1:5, 1985, pp. 8-24.
- Granovetter, M. (1985) Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91: 481-510
- Harris, J.C. (1998). Civil society, physical activity, and the involvement of sport sociologists in the preparation of physical activity professionals. *Sociology of Sport Journal*, 15(2), 138-153
- Hillairet, D. (2002), *Economie du sport et entrepreneuriat*, Editions L'Harmattan
- Hite JM, Hesterly WS. (2001). The evolution of firm networks : from emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal* 22(3): 275-286
- Lavallée, D. et Wylleman, P. (Eds.), *Career transitions in sport : International perspectives*, Morgantown,WV : Fitness Information Technology.
- Le Her, M. (2004) Aspects psychologiques de la haute performance, UFR STAPS, Université des Antilles et de la Guyane
- Marchesnay, M., L'entrepreneuriat: une vue kaléidoscopique, *Revue internationale PME*, 13:1, 2000, pp. 105-116.
- Perks, T. (2007) Does sport foster social capital? The Contribution of Sport to a Lifestyle of Community Participation, *Sociology of Sport Journal*, 24: 378-401
- Putnam, R.D. (1993) *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Sammut, S., Comment aider les petites entreprises jeunes?, *Revue française de gestion*, 121, 1998, pp.28-41.
- Shane, S. et Venkataraman, S. (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1): 217–226.
- Silva, J.M. (1984) *Psychological foundations of sport*, Human Kinetics Publishers
- Wylleman, P., Verdet, M-C., Lévêque, M., De Knop, P. et Huts, K. (2004) Athlètes de haut niveau, transitions scolaires et rôle des parents, 64: 71-87
- Zajonc, R.B. (1965) Social facilitation, *Science*, 269: 269-274