

NORMAS DE PUBLICACIÓN

ENTIDAD EDITORIA

Asociación Madrileña de
Derecho y Gestión del Deporte

Avda. Filipinas, 16
28003-MADRID
revista@amdeged.es

DIRECTOR

Antonio J. Monroy Antón
Univ. Autónoma de Madrid

CONSEJO DE REDACCIÓN

Guillermo Rocafort Pérez
Univ. Carlos III

José Manuel Almodí Cid
Univ. Complutense de Madrid

Antonio J. Monroy Antón
Univ. Autónoma de Madrid

Carmen Domínguez Sánchez
AEOED

Jorge Otero Rodríguez
Univ. Autónoma de Madrid

Julián Campo Trapero
Univ. Complutense de Madrid

Xavier de Montille
Univ. de París

Alistair Maclay
Univ. de Oxford

Juan Carlos Luis Pascual
Univ. de Alcalá

NÚMERO 15
JULIO-SEPTIEMBRE 2011

ISSN: 1989-256X

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 aquéllos 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 aquéllos 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@amdeged.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.

SUMARIO

- Derecho y Gestión del Deporte

**LA SATISFACCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS EN EL DEPORTE : ANÁLISIS
DESCRIPTIVO DE UN CLUB DE FÚTBOL ESPAÑOL**

Juan Miguel Uroz Carreño, Dr. Juan Antonio Plaza Úbeda, Dr. Jerónimo de
Burgos Jiménez..... 3

**ESCUELA CUBANA DE BOXEO: CONCEPCIÓN CIENTÍFICA EN LA GESTIÓN
METODOLÓGICA PARA LA PREPARACIÓN Y LA COMPETICIÓN**

Dr. C. Misael Salvador González Rodríguez, Dr. C. Alcides Sagarra Carón..... 32

**RELACIÓN ENTRE RESULTADOS DEPORTIVOS Y COTIZACIÓN EN BOLSA DE
UN CLUB DE FÚTBOL**

Dr. Eur. Antonio J. Monroy Antón..... 49

- Otros

LA IMPORTANCIA DEL DEPORTE EN LA DISCAPACIDAD PSÍQUICA

Dr. Eur. Gema Sáez Rodríguez..... 61

**LA SATISFACCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS EN EL DEPORTE:
ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE UN CLUB DE FÚTBOL ESPAÑOL**

Juan Miguel Uroz Carreño

Universidad de Almería

Dr. José Antonio Plaza Úbeda

Universidad de Almería

Dr. Jerónimo de Burgos Jiménez

Universidad de Almería

RESUMEN

El deporte se ha convertido en un elemento importante de nuestra sociedad, con una repercusión económica y social. Esta repercusión requiere una atención directiva especial en la gestión de entidades deportivas: la satisfacción de los grupos de interés. Este trabajo pretende explorar la satisfacción de los grupos de interés de un club de fútbol y analizar la conexión de esta satisfacción con las prácticas de gestión desarrolladas por la entidad objeto de estudio. Los resultados muestran diferencias importantes en los grupos de interés analizados y reflejan una percepción diferente en relación a lo manifestado por la entidad deportiva y lo percibido por sus grupos de interés.

ABSTRACT

The sport has become an important element of our society, with economic and social impact. This effect requires special policy attention in sport management firms: stakeholders' satisfaction. This paper aims to explore the stakeholders' satisfaction about a soccer club and analyze the connection of this satisfaction with the management practices developed by the studied firm. The results show significant differences in analyzed stakeholders and reflected a different view in relation to allegations made by the sports institution and what is perceived by its stakeholders.

PALABRAS CLAVE: Stakeholder, Gestión Deportiva, Integración de los Grupos de interés, Satisfacción de los Grupos de Interés

KEY WORDS: Stakeholders' Satisfaction, Sport Management, Stakeholders' Integration, Social Performance

INTRODUCCIÓN

El deporte moderno empezó en Inglaterra a mediados del siglo XVIII y desde entonces su desarrollo ha sido tan grande que se ha convertido en la actualidad en un elemento muy relevante de nuestra sociedad y un área de actividad económica que requiere una atención directiva específica. El mundo empresarial canaliza una importante cantidad de recursos hacia el mundo del deporte, tanto por medio de actividades estrictamente comerciales (ej. Campañas publicitarias), como a través de distintas formas de atender a sus responsabilidades sociales¹.

Por un lado, los efectos del deporte en la economía son muy importantes en el contexto actual; tanto por el impacto de los espectáculos deportivos², como por su incidencia en el empleo y el desarrollo económico de las regiones europeas. Además, la inclusión del deporte como actividad potencial yacimiento de empleo le configura como una de las líneas futuras donde mejorar tanto en términos de contribución a la generación de empleo como a la mejora de las condiciones sociales³. En este sentido, si bien muchas de las organizaciones deportivas actuales son gestionadas como empresas, procede también reconocer la existencia de múltiples entidades no lucrativas en el contexto actual español, europeo y mundial que también suponen un impacto económico importante en términos de empleo y riqueza generada, pero que especialmente contribuyen a realizar un bien social cada vez más necesario. En definitiva, la contribución del deporte a la mejora de las condiciones económicas y sociales es en la actualidad un hecho difícil de cuestionar.

¹ SMITH, A. C. T. Y WESTERBEEK, H.M. Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*, 2007, vol. 7, nº 25, pp.43-54.

² GOUGUET, J.J. La incidencia económica del espectáculo deportivo: definición y medida. *Jornadas de Economía y Deporte*, Málaga, 2001, pp. 91-99.

³ VILALLONGA, A. Los Nuevos Yacimientos de Empleo: una oportunidad para crear empleo y satisfacer nuevas necesidades sociales. *Revista Electrónica de Geografía y ciencias sociales*, 2002, Vol. 6, Nº. 119, pp. 117-129.

Algunos autores¹ catalogan las investigaciones en gestión deportiva como un fenómeno incipiente pero con perspectivas de crecimiento y consolidación en el área de gestión. La contribución en el ámbito social de la actividad deportiva necesita sin embargo ser evaluada, medida y caracterizada, con objeto de evaluar las prácticas llevadas a cabo por las entidades deportivas. Esta percepción social e imagen pública de las actividades orientadas en el deporte es sin embargo, una cuestión poco estudiada y evaluada en el contexto actual español y su necesidad ya ha sido apuntada por anteriores trabajos orientados a evaluaciones más genéricas, como por ejemplo en el ámbito del Tercer Sector².

Nuestro trabajo contribuye en esta línea incorporando conceptos de *stakeholder management* en la gestión de una entidad deportiva. En particular, tratamos de analizar las percepciones de satisfacción de los grupos de interés de una entidad deportiva y, a través de esta percepción, evaluar el nivel de integración de una entidad deportiva en la sociedad donde desarrolla su actividad. Por un lado, se evalúa las diferencias entre la integración percibida por cada uno de los Grupos de Interés de la empresa y la manifestada por la entidad deportiva. Por otro lado, se analiza la satisfacción que tienen los principales grupos de interés con la empresa y se analiza su conexión con la integración que ese grupo de interés percibe respecto a la entidad.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: comenzamos exponiendo los avances actuales en el ámbito de la gestión deportiva y exploramos algunos conceptos de la gestión de los grupos de interés que permiten avanzar en su desarrollo. En la siguiente sección, se describe a la entidad deportiva objeto de estudio y se identifican sus grupos de interés, para posteriormente explicar y justificar la metodología del estudio. A

¹ WOLFE, R.A.; WEICK, K.; USHER, J.M.; TERBORG J.R.; POPPO, L.; MURRELL, A.J.; DUKERICH, J.M.; CROWN-CORE, D.; DICKSON, K.E. Y SIMMONS, J. "Sport and Organizational Studies: Exploring Synergy". *Journal of Management Inquiry*, 2005, vol. 14, nº 2, pp. 182-209.

² LÓPEZ PINTOR, R. Percepción social e imagen pública del Tercer Sector, en García Delgado, J.L. *La Economía social en España*, Fundación Once, 2005.

continuación, se presentan los resultados comparados de las magnitudes de satisfacción e integración tanto de forma individual como conjunta y se muestra un análisis predictivo sobre ambas magnitudes para los principales grupos de interés. Finalmente, en las últimas secciones, se comentan los resultados obtenidos, sintetizamos las principales conclusiones y se apuntan potenciales líneas de investigación futura.

REVISIÓN TEÓRICA

a) La Gestión Deportiva.

En la historia del deporte, han tenido cabida dos importantes procesos que han marcado el paso a lo que se ha llamado en alguna ocasión deporte moderno. Estos procesos son el de profesionalización (en un primer momento) y el de comercialización (más recientemente). Ambos han transformado profundamente al deporte y, aunque algunas disciplinas lo han experimentado más pronto que otras, o con mayor profundidad, todas se van acercando a lo que hoy se considera negocio del deporte¹ o la industria del deporte², siendo por tanto una actividad objeto de negocio. En España, la Ley 10/1990, del 15 de octubre, del Deporte, que da como resultado la creación de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) ha regulado y reforzado esta visión del sector deportivo como un negocio.

En nuestro país, el deporte con mayor repercusión e importancia en términos económicos y sociales es el fútbol, y es en este ámbito, en el que centraremos nuestro estudio. El informe elaborado por la Liga de Fútbol Profesional (LFP) en el año 2006, recoge diferentes parámetros socioeconómicos que demuestran la gran repercusión del

¹ CHADWICK, S. Y BEECH, J. *The business of sport management*. Ed. Prentice Hall, Inglaterra. 2004. ISBN-10: 0273682687.

² FOSTER, G. GREYSER, S.A. Y WALSH, B. *The business of sports: Text and Cases on strategy and management*. Ed. Thomson, 2006. ISBN-10: 0324233841.

fútbol en España en relación al impacto económico (genera 8000 millones de euros), ingresos generados para el estado (821 millones de euros), PIB General (1,7%) o PIB sector servicios (2,5%), el empleo que genera de forma directa o indirecta (66000 personas) o los distintos sectores que reciben el impacto positivo de su actividad (textil, telecomunicaciones, hostelería...).

La organización de actividades deportivas y el desarrollo de eventos deportivos ha sido un hecho muy frecuente en las civilizaciones pasadas y actuales en todo el mundo. La profesionalización de muchos de los deportes y la explotación comercial de gran parte de las actividades deportivas, ha supuesto que hoy en día la gestión del deporte esté en auge, y su desarrollo está siendo cada vez más importante.

El auge de la actividad deportiva ha tenido importantes consecuencias que se pueden agrupar en tres. En primer lugar, por su importante desarrollo el deporte es considerado hoy en día como el mayor acontecimiento social de final de siglo XX y principio del XXI, cuya demostración es patente por las cifras de asistencia directa a los recintos deportivos así como por la enorme cantidad de personas que siguen la prácticas deportivas a través de los diferentes medios de comunicación¹. Igualmente, el deporte está siendo una importante herramienta de conexión para trabajar por mejorar las brechas sociales y económicas, una oportunidad para mejorar la calidad de vida, y un estímulo para alentar a las empresas grandes y rentables para compartir un poco de su prosperidad². Además una consecuencia del auge deportivo muy relevante en el ámbito académico es el desarrollo y mejora de la investigación en la gestión deportiva³. Este campo de estudio se define a sí mismo como una disciplina emergente a mitad del

¹ PEDROSA SANZ, R. Y SALVADOR INSÚA, J.A. "El impacto del deporte en la Economía: Problemas de medición". *Revista Asturiana de Economía*, 2003, vol. 26, pp. 61-84.

² SMITH, A. C. T. Y WESTERBEEK, H.M. "Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility". *The Journal of Corporate Citizenship*, 2007, vol. 7, nº 25, pp.43-54.

³ PITTS, B.G. " Sport Management at the Millennium A defining Moment". *Journal of Sport Management*, 2001, vol. 15, nº 1, pp. 1-9.

decenio de 1980 según la fundación de North American Society for Sport Management (NASSM) 1985, creciendo desde entonces de manera potencial⁹.

Debido a que es un campo incipiente, la literatura existente sobre gestión deportiva es joven, poco amplia y poco profunda, pero con unas perspectivas futuras de aumento y desarrollo muy grandes¹¹. En el contexto actual, el nuevo milenio ofrece una oportunidad a la gestión deportiva para progresar, subyaciendo todavía múltiples posibilidades dentro de la temática de investigación. Así, el deporte brinda oportunidades para observar, medir y comparar variables de interés en el tiempo y para poner a prueba hipótesis muy diversas, lo que le aporta desde el enfoque de la investigación unas perspectivas de crecimiento interesantes¹. Sin embargo, actualmente, los trabajos publicados relacionados con la gestión deportiva se están centrando en el análisis de la asistencia a los eventos deportivos, así como las variables que inducen o frenan dicha asistencia², el análisis de estadio o recinto donde se celebra el acontecimiento deportivo o las diferencias de género en el deporte. Además, la novedad de este tipo de investigaciones hace que la mayor parte de las revistas dedicadas a difundir trabajos de investigación orientados a la gestión deportiva estén actualmente situadas en el ámbito anglosajón lo que por ejemplo implica que en muchos casos los deportes objeto de análisis sean aquellos con mayor seguimiento en estos países³. Por otra parte, la novedad del campo temático hace que la gestión deportiva como tema de investigación presente algunos problemas, que pueden resumirse en la falta de acuerdo en su contenido y en su aplicación⁴.

¹ WOLFE, R.A.; WEICK, K.; USHER, J.M.; TERBORG J.R.; POPPO, L.; MURRELL, A.J.; DUKERICH, J.M.; CROWN-CORE, D.; DICKSON, K.E. Y SIMMONS, J. "Sport and Organizational Studies: Exploring Synergy". *Journal of Management Inquiry*, 2005, vol. 14, nº 2, pp. 182-209.

² WAKEFIELD, K.L. Y SLOAN H.J. "Effects of team loyalty and selected stadium Factors on Spectator Attendance". *Journal of Sport Management*, 1995, vol. 9, nº 2, pp. 153-172.

³ COSTA, C.A. "The Status and future of sport Management: A Delphi study". *Journal of Sport Management*, 2005, vol. 19, nº 2, pp. 117-142.

⁴ PITTS, B.G. " Sport Management at the Millennium A defining Moment". *Journal of Sport Management*, 2001, vol. 15, nº 1, pp. 1-9.

En síntesis de todo lo expuesto con anterioridad, se puede indicar que la gestión deportiva ha logrado mucho en un periodo relativamente corto de tiempo. Sin embargo, es tiempo para examinar todos los elementos del campo de estudio, hacer ajustes cuando sea necesario, y reevaluar las predicciones y objetivos, en definitiva, es hora de cuestionar el estado de la literatura existente y comenzar a ampliar su ámbito de aplicación¹⁵. Con todo ello, la literatura pone de manifiesto sea cual sea la entidad o el tipo de organización deportiva que se haya creado, que su funcionamiento debe estar profesionalizado, debe de planificarse y debe ser al menos similar al funcionamiento general de las organizaciones y las empresas¹.

b) La Gestión de los grupos de interés en las organizaciones.

Al contrario de lo que ocurre con la gestión deportiva, la Teoría de los Grupos de Interés es un campo de estudio bastante amplio y desarrollado durante las dos últimas décadas. Su desarrollo y evolución está basado en la aportación inicial de Freeman con su definición de grupos de interés como “...cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la organización...”².

Si bien desde el punto de vista terminológico, la definición de “grupo de interés” está aceptada en la literatura, existe cierta disparidad de criterios cuando se trata de clasificar a estos grupos. Entre las clasificaciones más relevantes del ámbito académico se pueden citar la clasificación de Clarkson³ que divide a los grupos de interés en primarios y

¹ PEDROSA SANZ, R. Y SALVADOR INSÚA, J.A. “El impacto del deporte en la Economía: Problemas de medición”. *Revista Asturiana de Economía*, 2003, vol. 26, pp. 61-84.

² FREEMAN, E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. 1984. Boston: Printman Press. ISBN: 978-0-521-15174-0.

³ CLARKSON, M.B.E. “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”. *The Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, nº 1, pp. 92-117.

secundario, además de otras como la de Schick¹, que los divide en directos e indirectos o la que proponen otros autores², que diferencia a los grupos de interés en externos e internos.

Numerosos autores han tratado de orientar a la empresa en cómo integrar las demandas de sus Stakeholders en la gestión empresarial, buscando implícitamente la satisfacción de estos grupos, desde el ámbito del Management^{3,4}, el Marketing⁵, con enfoques empíricos sobre el performance de la organización⁶, sobre algún grupo de interés concreto⁷; así como en distintos ámbitos de aplicación de la teoría como medio ambiente; industria alimenticia; I+D o salud. En general, estos trabajos estudian métodos y herramientas para lograr esta integración, indicadores relacionados con las prácticas de Stakeholder Management, o comportamientos que representan consecuencias de su aplicación. Nuestro trabajo utiliza un enfoque anterior⁸ para abordar el proceso de integración de los grupos de interés en la empresa como un constructo compuesto por tres dimensiones basadas en las prácticas de la empresa orientadas a conocer a sus grupos de interés, interrelacionarse con ellos y modificar sus objetivos y prioridades para adaptarse a estos grupos.

¹ SCHICK, A.G.; WOKUTCH, R. Y CONNERS, S.B. "An Integrating Framework for the Teaching and Researching of Corporate Social Responsibility". *Business and Society*, 1995, vol. 24, nº 1, pp. 32-39.

² STONER, J.; FREEMAN, E. Y GILBERT, D. *Administración*. 1996. Mexico: Editorial Pearson Prentice Hall, ISBN: 968-880-685-4.

³ FREEMAN, E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. 1984. Boston: Printman Press. ISBN: 978-0-521-15174-0.

⁴ DONALDSON, T. Y PRESTON, L.E. "The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications". *Academy Of Management Review*, 1995, vol. 20, nº 1, pp. 65-91.

⁵ POLONSKY, M.J. "Stakeholder Theory Approach To Designing Environmental Marketing Strategy". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1995, vol. 10, nº 3, pp. 29-46.

⁶ GREENLEY, G.E. Y FOXALL, G.R. "External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance". *Research in Marketing*, 2003, vol. 15, pp. 51-69.

⁷ JONES, D. "Employees as stakeholders". *Business Strategy Review*, 1997 Vol. 8, nº 2, pp. 21-25.

⁸ PLAZA ÚBEDA, J.A.; BURGOS JIMÉNEZ, J. Y CARMONA MORENO, E. "Measuring Stakeholder Integration: Knowledge, Interaction and Adaptational Behavior Dimensions". *Journal of Business Ethics*, 2010, vol. 93, pp. 419-442.

Por otra parte, la literatura sobre Stakeholders exige de forma implícita^{1,2,3} y explícita⁴ (Lorca y García, 2004) la satisfacción de los Stakeholders para la supervivencia de la empresa. Aunque la última justificación de la existencia de la empresa es crear valor, la legitimidad de la empresa moderna, su “licencia para operar” como institución, radica en su capacidad para cumplir las expectativas de un creciente y diverso número de constituyentes, es decir, satisfacer a sus Stakeholders⁵.

La satisfacción de los Stakeholders se ha constituido como el principal indicador de su integración en la gestión empresarial, se ha situado como un referente válido del rendimiento social y se identifica como un elemento legitimador de sus actividades³¹.

La satisfacción de los Stakeholders es, a la vez que importante, muy complicada por múltiples motivos como la dificultad de satisfacer a múltiples Stakeholders y diferentes demandas. Esta circunstancia ha supuesto que el estudio sobre la satisfacción de los Stakeholders se ha orientado a analizar los elementos motivadores de esta satisfacción, basándose como enfoque central, en la percepción de satisfacción recibida por los Stakeholders²⁸ y dejando de lado la percepción y comportamiento de los directivos para conseguir esta satisfacción.

Nuestro trabajo pretende trabajar esta línea de investigación en la gestión deportiva y para ello explora las percepciones de un amplio rango de grupos de interés acerca del

¹ FREEMAN, E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. 1984. Boston: Printman Press. ISBN: 978-0-521-15174-0.

² STRONG, K.C.; RINGER, R.C. Y TAYLOR, S.A. “The Ruled Of Stakeholder Satisfaction (Timeliness, Honesty, Empathy)”. *Journal Of Business Ethics*, 2001, vol. 32, n° 3, pp. 219-231.

³ POLONSKY, M.J.; SCHUPPISSER, S.W. Y BELDONA, S.A. “A Stakeholder Perspective For Analyzing Marketing Relationships”. *Journal Of Market-Focused Management*, 2002, vol. 5, pp. 109-126.

⁴ CLARKSON, M.B.E. “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”. *The Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, n° 1, pp. 92-117.

⁵ POST, J.E.; PRESTON, L.E. Y SACHS, S. *Redefining The Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press. Stanford, California. 2002. ISBN: 0-8047-4310-X.

grado integración que perciben en la entidad objeto de estudio, así como su grado de satisfacción con esta entidad.

METODOLOGÍA

a) Los grupos de interés en la Unión Deportiva Almería

La elección de la entidad deportiva objeto de estudio es un factor fundamental en nuestro trabajo por la necesidad de tener un amplio número de respuestas para tener una descripción correcta de las relaciones de la entidad y sus stakeholders. Por un lado, pretendíamos escoger un sector de actividad que, como el fútbol, que tuviera un amplio espectro de grupos de interés y una repercusión importante en la sociedad. Por otro lado, la accesibilidad geográfica condicionaba la necesidad de recursos para realizar la encuesta y por tanto el índice de respuesta a obtener. Por ello, se decidió realizar el análisis empírico de este trabajo en una entidad deportiva de relevancia y accesible del fútbol almeriense. Así, la organización deportiva objeto de estudio fue la Unión Deportiva Almería.

La Unión Deportiva Almería SAD es un club joven que ha logrado en pocas temporadas alcanzar la primera división de la Liga de Fútbol y mantenerse en ella. Aunque al margen de lo deportivo, esta entidad es uno de los principales puntos de referencia de la sociedad almeriense (cerca de 10000 abonados y 45 peñas censadas) y un buen escaparate de la provincia al exterior.

Los principales grupos de interés que se han identificado en la U.D. Almería son los siguientes (ver Gráfico 1): Accionistas, Organismos Deportivos, Directivos, Competidores, Empleados (Distinguiendo entre Jugador y No jugador), Patrocinadores o Proveedores Deportivos, Gobierno (Distinguiendo entre Administración Local y

Resto), Sindicatos, Medios de Comunicación, Otras organizaciones con las que el club tiene algún tipo de acuerdo (como puede ser el caso de las ONG's o sindicatos) y Clientes. En el caso de los clientes, se ha considerado relevante distinguir tres tipos diferentes: abonados, peñas (sus peñistas) y resto de aficionados. Estos son los grupos de interés que realmente disfrutan del servicio que ofrece una entidad deportiva (eventos deportivos) del que son los consumidores finales, pero varían en su nivel de compromiso con la entidad.

Grafico 1: Grupos de Interés de la Unión Deportiva Almería



Fuente: Elaboración Propia

b) Población y Muestra.

La población objeto de estudio se compone de los grupos de interés y los directivos de la entidad objeto de estudio. La recogida de información consistió en la realización de dos cuestionarios orientados a evaluar el nivel de satisfacción e integración percibido por cada uno de los grupos de interés identificados, y por otro lado, registrar la percepción de los directivos de la entidad respecto al nivel de implicación activa que dicha entidad concede a sus grupos de interés, junto con la percepción de estos directivos respecto a un conjunto de prácticas relacionadas con la gestión de estos grupos. El primero de los cuestionarios estaba dirigido a todos los grupos de interés de la UD Almería, a excepción de los directivos. El segundo cuestionario se dirigió exclusivamente a los directivos de la entidad.

Antes de realizar la encuesta a todos los grupos de interés, se realizó un pre-test a una docena de abonados y aficionados de la UD. Almería sobre su nivel de satisfacción sin que procediera realizar ningún cambio en el cuestionario debido a la claridad en el mismo. Posteriormente se procedió a realizar encuestas aleatorias a integrantes de cada uno de los grupos de interés objeto de estudio. En el caso de abonados, aficionados y peñas, la mayor parte de las encuestas se realizaron, previa autorización de la entidad, durante la celebración de dos partidos de liga y obteniendo una aceptación a la realización de la encuesta muy positiva en el mayor de los casos. La Tabla 1 recoge la ficha técnica del estudio y la caracterización de la muestra.

Tabla 1: Ficha Técnica del estudio

CARACTERÍSTICAS	ENCUESTAS A LOS GRUPOS DE INTERÉS
<i>Universo</i>	Individuos, organizaciones, empresas, asociaciones y organismos vinculados a la Unión Deportiva Almería
<i>Ámbito Geográfico</i>	Almería
<i>Periodo de realización del trabajo de campo</i>	Mayo y Junio de 2009. Los datos corresponden a la Temporada 2008 / 09.
<i>Diseño Muestral</i>	Dos cuestionarios realizados a grupos de interés de la UD Almería

La Tabla 2 recoge los índices de respuesta obtenidos para cada uno de los grupos de interés encuestados. La cifra de abonados corresponde a la temporada 2008-09 y el número de peñistas está calculado según los criterios comunicados por la entidad. Respecto al número de aficionados, y tras consultar con el club, no información disponible.

Tabla 2: Población, muestra y % de respuesta obtenida en el proceso de recogida de información de los grupos de interés de la Unión Deportiva Almería.

GRUPO DE INTERÉS	POBLACIÓN	MUESTRA	% DE RESPUESTA
Directivos	10	3	33,3 %
Accionistas	1264	8	0,633 %
Abonados	12000	279	2,325 %
Peñas	2025	19	0,94 %
Aficionados	Información no disponible	110	-----
Jugadores	25	6	24 %
Empleados	10	7	70 %
Medios de Comunicación	10	10	100 %
Organismos Deportivos	1	1	100 %

c) Escalas de medida

A continuación se explican las variables utilizadas para el análisis empírico así como la forma de medición de las mismas.

SATISFACCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS:

Se han encuestado a cada uno de los distintos grupos de interés sobre nueve cuestiones que recogen aspectos diferentes de su nivel de satisfacción hacia la entidad deportiva objeto de estudio. La selección de estas cuestiones se ha realizado con la revisión de diferentes orientaciones del enfoque de satisfacción. Se ha realizado un análisis factorial exploratorio sobre todos los ítems relacionados con la satisfacción, del que se ha extraído la variable SATIS_fact que se utilizará posteriormente como variable dependiente en el análisis de regresión. Todas las cuestiones son de tipo Likert, cuyos valores oscilan de 1 a 7, donde 1 es Nada Satisfecho y 7 es Muy Satisfecho). El valor del Alpha de Cronbach es: 0,924.

IMPORTANCIA E IMPLICACIÓN ACTIVA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS MANIFESTADA POR LA EMPRESA:

La importancia concedida por la empresa y el grado de implicación de cada grupo de interés se ha recogido con una pregunta por cada grupo de interés en escala Likert 1-7 (donde 1 indica que no se cuenta con ellos; 4, se les informa y/o se recogen sus sugerencias; 7 colaboran activamente en la organización e implantación). Esta forma de medir la implicación de los grupos de interés a través de la valoración individual hacia

cada grupo ha sido utilizada en anteriores trabajos orientados a explorar las relaciones con los grupos de interés^{1,2}.

INTEGRACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS:

Se ha preguntado también de forma individual a cada grupo de interés acerca de su percepción respecto al grado de Integración global experimentada por los grupos de interés en el actual proyecto de la UD Almería.

De forma exploratoria, se recogieron también las percepciones directivas acerca de las diferentes prácticas que componen la integración de los Grupos de interés, con objeto de contrastar las percepciones globales de integración recogidas en los grupos de interés y la valoración global agregada resultante de la implicación de cada grupo de interés según la percepción de la empresa. Así, siguiendo de un anterior trabajo³⁵ se recogieron las percepciones de estos directivos en relación a diferentes prácticas relacionadas con el esfuerzo de la organización orientado a conocer a sus grupos de interés, interactuar con ellos y modificar sus objetivos y estrategias para adaptarse a las demandas de estos grupos. Los valores medios del conjunto de ítems que componen esta escala son similares a los valores agregados de integración de cada grupo de interés. El valor del Alpha de Cronbach es: 0,922.

¹ CESPEDES LORENTE, J.; BURGOS JIMÉNEZ, J. Y ALVAREZ GIL, M.J. "Stakeholders Environmental Influence. An Empirical Analysis In The Spanish Hotel Industry". *Scandinavian Journal Of Management*, 2003, vol. 19, pp. 333-358.

² PLAZA ÚBEDA, J.A.; BURGOS JIMÉNEZ, J. Y CARMONA MORENO, E. "Measuring Stakeholder Integration: Knowledge, Interaction and Adaptational Behavior Dimensions". *Journal of Business Ethics*, 2010, vol. 93, pp. 419-442.

VARIABLES SOCIO-DEMOGRÁFICAS:

El cuestionario recoge un conjunto de variables socio-demográficas para analizar las diferencias por género, edad, y estado civil en las percepciones manifestadas por cada grupo de interés.

d) Análisis realizados.

La metodología de análisis seguida está basada en análisis univariantes y multivariantes. Los análisis univariantes se componen de un análisis de tendencias centrales sobre las magnitudes de satisfacción e integración para conocer sus niveles medios. Los análisis multivariantes utilizados son un Análisis de Correspondencias Simple (ACS), sobre los ítems de satisfacción, con objeto de analizar gráficamente las asociaciones entre los Grupos de interés y sus niveles de satisfacción. Se realiza también una regresión sobre la variable dependiente satisfacción (SATIS_fact), medida por el factor resultado del factorial exploratorio sobre los ítems utilizados, utilizando como variables independientes la integración experimentada para cada uno de los subgrupos de los principales clientes de la entidad (abonados, peñistas y aficionados). Las variables de control utilizadas son Edad e Integración.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

En el Anexo 1 (Análisis de Tendencias Centrales) se exponen los resultados de los valores medios, mediana y moda para cada uno de los grupos de interés, en relación a su percepción de cada uno de los ítems que componen la satisfacción de los grupos de interés, su percepción de integración y su percepción de satisfacción global medida a partir de un solo ítem. En primer lugar, los valores obtenidos para la media, mediana y

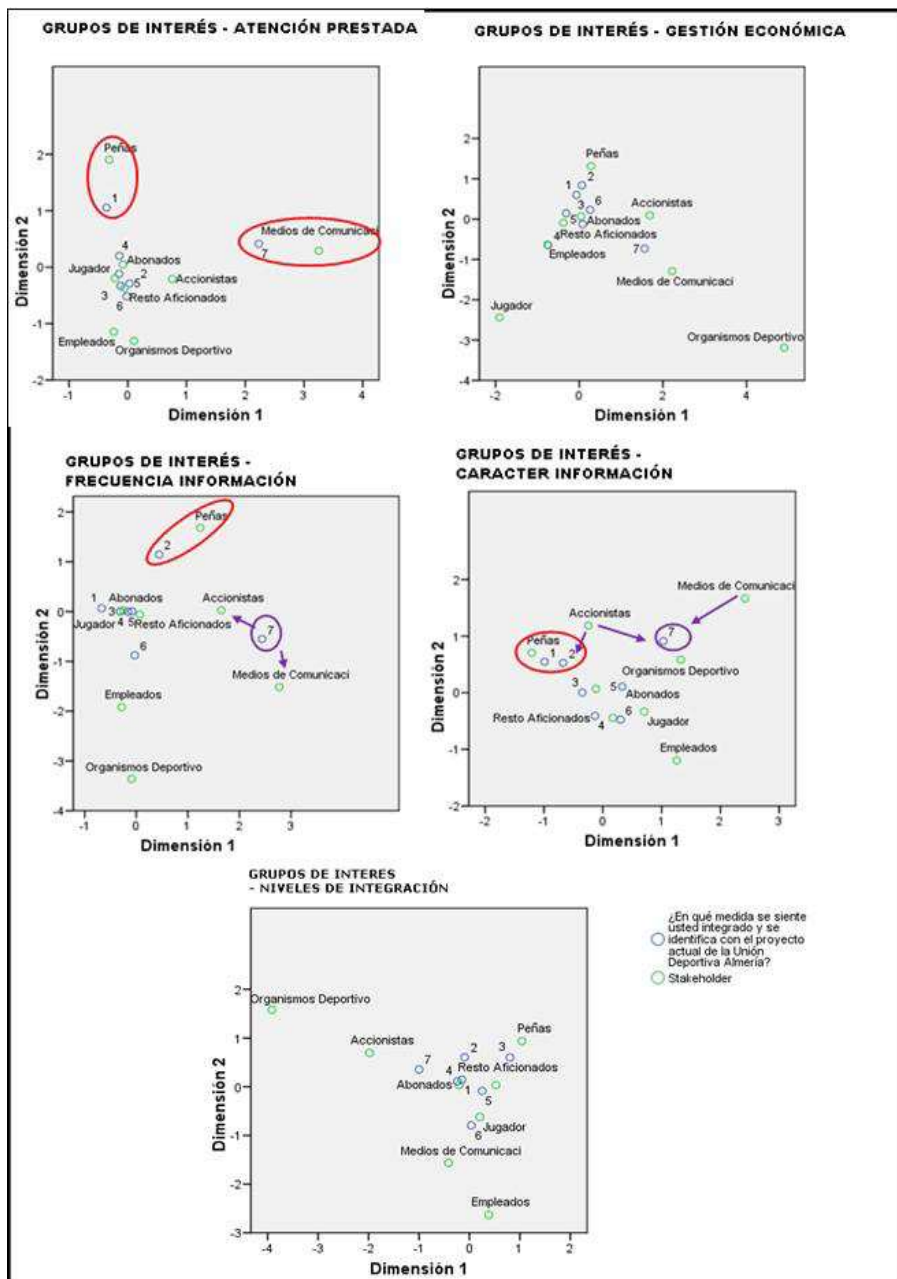
moda evidencian unos niveles medios o altos en la mayor parte de los ítems medidos. Esta circunstancia es especialmente relevante por cuanto no se observa, en términos generales, unos niveles de insatisfacción importante ni en la valoración global del constructo ni en los aspectos específicos que la componen.

Por otra parte, se observa unos resultados similares en relación a las diferencias por grupo tanto para la percepción de integración como para la percepción de satisfacción global, ocurriendo que los organismos deportivos, empleados, accionistas y medios de comunicación manifiestan en ambas percepciones niveles superiores a abonados, peñas, restos de aficionados y jugadores.

El análisis de cada uno de los aspectos diferentes medidos de la satisfacción se observan diferencias relevantes entre grupos. De esta forma, estos resultados sugieren cuales son los aspectos encuestados de la satisfacción con mayor carencia en cada grupo. Así, los aspectos menos satisfechos para los abonados, peñas y resto de aficionados son similares (los abonados presentan niveles bajos de satisfacción en relación a la atención prestada a sus intereses y la frecuencia de información recibida aunque reconocen niveles altos de satisfacción con la imagen y gestión deportiva de la entidad; las peñas, muestran niveles bajos de satisfacción en todas las facetas menos en la gestión deportiva, donde el nivel de satisfacción es alto y el resto de aficionados presenta niveles más bajos en los aspectos económicos y la atención prestada por la entidad). Sin embargo, los aspectos con niveles de satisfacción más bajos en el resto de grupos de interés difieren en parte de los anteriores (para los accionistas los peores resultados aparecen en los niveles de satisfacción con la información recibida de la entidad; los empleados y jugadores muestran bastante importancia a los aspectos económicos donde manifiestan niveles de satisfacción más bajos). En el caso de los medios de comunicación y los organismos deportivos, los valores de satisfacción parciales de cada aspecto son más uniformes en línea de un nivel de satisfacción elevado.

Los resultados obtenidos para los ACS entre los grupos de interés y los distintos ítems de satisfacción se muestran en el Gráfico 2, que nos aporta una visión esquemática del acercamiento o alejamiento de los valores de satisfacción parciales de cada grupo de interés.

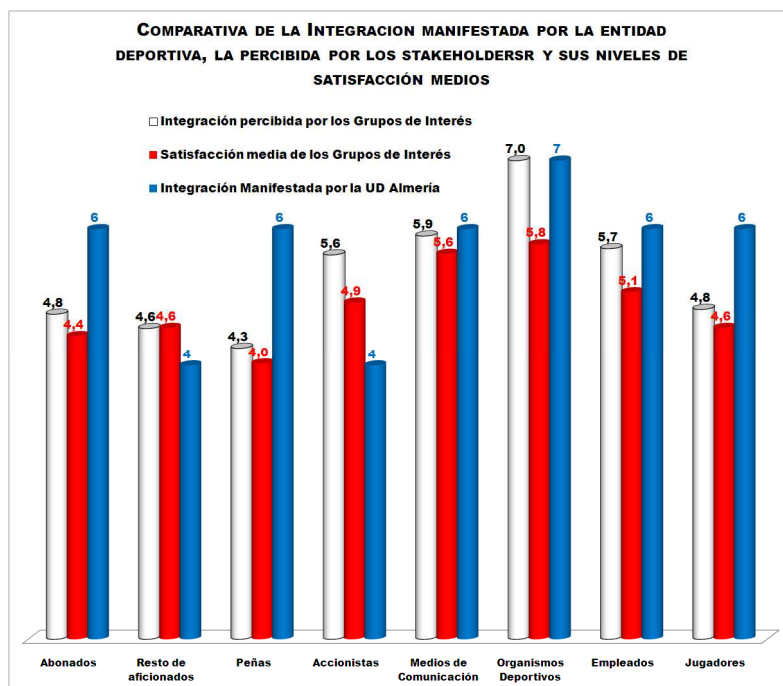
Gráfico 2: Resumen de resultados obtenidos en el ACS.



El gráfico 3 muestra una comparativa de forma conjunta, entre los niveles de integración percibida por los diversos grupos de interés, el nivel de integración manifestado por el club y la satisfacción media derivada de la variable obtenida en el análisis factorial realizado.

En el análisis individual por grupo de interés permite evaluar las diferencias en los niveles de integración manifestados por cada grupo y los percibidos por la entidad. Se aprecia que los Accionistas y Resto de aficionados manifiestan niveles de integración mayores a los percibidos por la entidad. Por el contrario, empleados, jugadores, peñas y abonados tienen una percepción de integración inferior a la transmitida por la entidad y los resultados son similares para medios de comunicación y organismos deportivos. Por otra parte, en términos medios, las percepciones de integración y satisfacción manifestadas por los grupos de interés son muy similares en los casos estudiados.

Gráfico 3: Comparativa de la Integración y Satisfacción Global de los Grupos de Interés de la UD Almería y las prácticas manifestadas por el club.



Para profundizar en la reflexión anterior, se llevó a cabo el análisis predictivo realizado sobre la satisfacción percibida, con una regresión lineal para los stakeholders con mayor índice de respuesta, que además pueden ser considerados los principales “Clientes” de la entidad (Abonados–Modelo 1, Resto de Aficionados–Modelo 2 y Peñas–Modelo 3). Los resultados se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3: Regresión de la satisfacción percibida por los Clientes (abonados, peñas y resto de aficionados) (coeficientes no estandarizados)

VARIABLE	MOD. 1 “ABONADOS”	MOD. 2 “RESTO AFICIONADOS ”	MOD. 3 “PEÑAS ”	FIV(1)	FIV(2)	FIV(3)
<i>CONSTANTE</i>	3,798***	2,167***	- 2,089***			
<i>Edad</i>	-0,041	0,006**	0,005**	1,030	1,000	1,040
<i>Integración</i>	0,587***	0,561***	0,399***	1,030	1,000	1,040
R2	0,493***	0,600***	0,405***			

Coefficientes no estandarizados de la regresión

* Significativo al 0.10 **Significativo al 0.05 ***Significativo al 0.01

La tabla 3 muestra los resultados de las regresiones realizadas sobre la variable dependiente SATIS_fact. Los coeficientes R² obtenidos son significativos (1% de error) y tienen valores superiores a 0,4 en todos los casos presentando una relación directa con la variable dependiente. Se observan resultados similares en las relaciones de la variable independiente “Integración” con la variable dependiente con coeficientes y significatividad elevados. Sin embargo, la variable de control “Edad” presenta resultados diferentes en los modelos anteriores, siendo estadísticamente significativos solo para el caso de los aficionados y peñas donde se observa una relación directa. Los

valores obtenidos en relación al indicador FIV no son superiores en ningún caso a 1,30 para los Abonados, 1.000 para el Resto de Aficionados y 1.040 para las Peñas, lo que permite hablar de una ausencia de problemas serios de multicolinealidad en las regresiones efectuadas¹.

Por otra parte, el análisis de los valores medios de las encuestas realizadas a los directivos de la entidad recoge unos valores de 6,47 5,34 y 4,73 respectivamente para cada una de las tres dimensiones del constructo de integración (conocimiento, interacción y adaptación). Estos resultados, aunque deben interpretarse con cierta prudencia por el reducido número de directivos encuestados sugiere una mayor orientación de la empresa analizada a integrar a sus grupos de interés a través de prácticas orientadas a las dimensiones de conocimiento e interacción.

CONCLUSIONES

Por sus múltiples contribuciones al desarrollo económico y social el deporte no puede ser calificado de una actividad marginal o secundaria², sino que por el contrario es una actividad actualmente con una repercusión muy importante que a la vez crece día a día. Nuestro trabajo ha pretendido contribuir a estudiar la repercusión social del deporte al abordar la percepción de la gestión de una entidad deportiva desde el enfoque de los grupos de interés.

La revisión de la literatura sobre Stakeholder Management y Gestión Deportiva pone de manifiesto la utilidad del modelo de grupos de interés en la gestión de entidades deportivas. Las entidades deportivas profesionales conllevan un importante flujo de

¹ KLEINBAUM, D.G.; KUPPER, L.L. Y MULLER, K. *Applied regression analysis and other multivariate methods*. Boston: PWS-Kent Publishing Co. 1988. ISBN: 9780534265861.

² PEDROSA SANZ, R. Y SALVADOR INSÚA, J.A. "El impacto del deporte en la Economía: Problemas de medición". *Revista Asturiana de Economía*, 2003, vol. 26, pp. 61-84.

recursos económicos, que exige a éstas adoptar un funcionamiento cada vez más empresarial. A diferencia de otras entidades, los objetivos económicos no son en muchos casos los más importantes, y con frecuencia, en las entidades deportivas prevalecen los objetivos deportivos sobre los económicos o los sociales. La gestión de la presión que determinados grupos de interés ejercen sobre los clubs deportivos donde el equilibrio de fuerzas de los grupos de interés puede ser frágil como consecuencia de la urgencia de resultados deportivos pueden beneficiarse de algunas aportaciones de la literatura sobre Stakeholder Management, tales como la aplicación de la teoría de redes¹, las estrategias de influencia de los grupos de interés², la forma de gestionar las relaciones entre los grupos de interés y la entidad³, la integración de los grupos de interés en la gestión empresarial para generar relaciones de confianza⁴, la satisfacción de los stakeholders⁴⁰.

Además, se observa que la literatura sobre la gestión deportiva está en una fase de crecimiento y su desarrollo se está llevando a cabo en conexión con los desarrollos académicos de otras partes funcionales de la empresa tales como marketing, RR.HH, dirección financiera etc. Como se ha expuesto en este trabajo, el deporte y su gestión forman un binomio incipiente que puede dar de sí investigaciones futuras. Estas posibilidades hacen necesario realizar un aumento del desarrollo de trabajos empíricos, que puedan ayudar a conocer la evolución del mismo y a sugerir ideas en la gestión de las entidades deportivas.

¹ ROWLEY, T.J. "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory Of Stakeholder Influences". *Academy Of Management Review*, 1997, vol. 22, nº 4, pp. 887-910.

² MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R. Y WOOD, D.J. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principing of who and what really counts". *The Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, nº 4, pp. 853-886.

³ POST, J.E.; PRESTON, L.E. Y SACHS, S. *Redefining The Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press. Stanford, California. 2002. ISBN: 0-8047-4310-X.

⁴ PLAZA ÚBEDA, J.A.; BURGOS JIMÉNEZ, J. Y CARMONA MORENO, E. "Measuring Stakeholder Integration: Knowledge, Interaction and Adaptational Behavior Dimensions". *Journal of Business Ethics*, 2010, vol. 93, pp. 419-442.

En el análisis empírico realizado sobre la Unión Deportiva Almería, los niveles de satisfacción manifestados por los diferentes grupos de interés de la UD Almería muestran que los grupos más satisfechos son accionistas, medios de comunicación, empleados y organismos deportivos, mientras que abonados, peñas, restos de aficionados y jugadores manifiestan niveles de satisfacción inferiores. Asimismo, se observa unos resultados similares en los niveles de integración percibidos por estos grupos de interés. Ambas circunstancias son positivas para la evaluación de sus prácticas por parte de la entidad objeto de estudio, pero refuerzan una relación ampliamente citada en la literatura pero pocas veces demostrada empíricamente: la relación directa de la integración de los grupos de interés con sus niveles de satisfacción y apunta a la utilidad de la satisfacción de los Grupos de Interés como indicador de rendimiento social en las organizaciones deportivas.

En relación a las prácticas de integración desarrolladas por la entidad objeto de estudio, los resultados evidencian una mayor atención de la entidad a algunos grupos de interés concretos como los abonados, peñas, medios de comunicación, organización deportivas, empleados y jugadores, quedando en un segundo plano los accionistas, patrocinadores, proveedores, resto de aficionados o la competencia. En este sentido, estos resultados cuestionan la utilidad en la gestión deportiva de las tipologías y clasificaciones tradicionales de grupos de interés anteriormente utilizadas en la literatura^{1,2}. Estos resultados sugieren la contrastación de estas clasificaciones en futuros trabajos orientados a entidades deportivas dado que si bien todos los grupos de interés de una organización deportiva pueden compartir objetivos similares, la influencia que ejercen

¹ SCHICK, A.G.; WOKUTCH, R. Y CONNERS, S.B. "An Integrating Framework for the Teaching and Researching of Corporate Social Responsibility". *Business and Society*, 1995, vol. 24, nº 1, pp. 32-39.

² CLARKSON, M.B.E. "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *The Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, nº 1, pp. 92-117.

difiere de unos a otros y ésta situación suele reflejarse en la importancia concedida por la entidad a cada stakeholder¹.

Una reflexión importante también está relacionada con las razones que motivan a las entidades deportivas a integrar a los grupos de interés. La literatura de stakeholders tradicionalmente defiende la existencia de dos enfoques: moral e instrumental². La utilización de la escala³ para medir los niveles de integración de la empresa basados en sus prácticas de gestión sugiere que la tercera de las dimensiones (adaptación) puede ser el elemento diferenciador entre ambos enfoques. En el caso concreto de este trabajo, si bien se observan niveles altos de integración en las percepciones directivas, se observa que esta dimensión de adaptación se ve reflejada con valores medios inferiores, lo que nos sugiere un enfoque instrumental en el caso objeto de estudio.

Respecto a las implicaciones del trabajo, es importante resaltar las principales recomendaciones que se han derivado del trabajo realizado sobre la entidad objeto de estudio. De forma general, el trabajo demuestra la conexión de la integración de los grupos de interés con sus niveles de satisfacción lo que sugiere el desarrollo de prácticas de integración explícitas para mejorar las relaciones con los grupos de interés. Asimismo entre las recomendaciones son especialmente relevantes las que se derivan de los resultados obtenidos en los diferentes aspectos analizados de la satisfacción de los grupos de interés con la entidad. Estos resultados para cada aspecto analizado pueden estar evidenciando carencias concretas que deben dar lugar a estrategias específicas para reforzar las relaciones con cada grupo de interés. Así, se han recomendado a la entidad desarrollar estrategias específicas de comunicación con algunos grupos de interés

¹ CABALLERO FERNÁNDEZ, G.; VÁZQUEZ VICENTE, X.H. Y QUINTAS CORREDOIRA, M. “¿Que influencia tienen los stakeholders de la universidad española en la empleabilidad de sus alumnos? Propuestas de reforma”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 2009, vol. 38, pp. 037-063.

² POST, J.E.; PRESTON, L.E. Y SACHS, S. *Redefining The Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press. Stanford, California. 2002. ISBN: 0-8047-4310-X.

³ PLAZA ÚBEDA, J.A.; BURGOS JIMÉNEZ, J. Y CARMONA MORENO, E. “Measuring Stakeholder Integration: Knowledge, Interaction and Adaptational Behavior Dimensions”. *Journal of Business Ethics*, 2010, vol. 93, pp. 419-442.

concretos como abonados, peñas, accionistas y resto de aficionados. Además se ha recomendado a la entidad desarrollar estrategias futuras específicas de integración para cada uno de los grupos de interés, que estén basadas en el conocimiento de sus grupos de interés, la interrelación con estos grupos y el desarrollo de medidas de adaptación a las demandas manifestadas por los grupos de interés.

Una limitación importante del presente trabajo es su carácter estático en el tiempo dado que la recogida de información se realizó de forma puntual. Como hemos señalado anteriormente, la satisfacción de los grupos de interés en determinadas áreas de gestión puede deberse a circunstancias o decisiones concretas. Así, la clasificación del club, los precios de las entradas, el saldo de las cuentas, los traspasos de jugadores o la evolución de otros equipos puede hacer que las percepciones de las dimensiones de satisfacción difieran significativamente en el tiempo. La posibilidad de realizar un estudio longitudinal de la satisfacción experimentada por los diferentes grupos de interés, para conocer como fluctúan los niveles de satisfacción a lo largo de una temporada y los acontecimientos que se desarrollan en ella, o incluso en períodos más amplios de tiempo donde las entorno del club difiera significativamente, se presenta especialmente interesante para mejorar las conclusiones del presente trabajo.

Por último, gracias a las diversas oportunidades que a día de hoy brinda la Gestión Deportiva¹, consideramos que las líneas de investigación futuras relacionadas con este trabajo, se pueden enmarcar dentro de varios ámbitos diferentes. Por un lado, podría extenderse esta investigación a otros clubs pertenecientes a la primera y segunda división del fútbol español; en este sentido, se ha estudiado un club con un ámbito de influencia local, centrado únicamente en un deporte y con unos buenos resultados deportivos, pero podría extenderse a otras entidades con área de influencia nacional o internacional y a entidades con más de un deporte. Por otro lado, frente al aspecto más

¹ PITTS, B.G. “ Sport Management at the Millennium A defining Moment”. *Journal of Sport Management*, 2001, vol. 15, nº 1, p. 1-9.

visible del club que se ha enfatizado en este trabajo (que se desarrolla en torno a la primera plantilla), también se puede profundizar en el impacto social del club ampliando el tratamiento del deporte de base.

BIBLIOGRAFÍA

CABALLERO FERNÁNDEZ, G.; VÁZQUEZ VICENTE, X.H. Y QUINTAS CORREDOIRA, M. “¿Qué influencia tienen los stakeholders de la universidad española en la empleabilidad de sus alumnos? Propuestas de reforma”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 2009, vol. 38, p. 37-63.

CÉSPEDES LORENTE, J.; BURGOS JIMÉNEZ, J. Y ALVAREZ GIL, M.J. “Stakeholders Environmental Influence. An Empirical Analysis In The Spanish Hotel Industry”. *Scandinavian Journal Of Management*. 2003, vol. 19, p. 333-358.

CHADWICK, S. Y BEECH, J. *The business of sport management*. Inglaterra: Ed. Prentice Hall, 2004.

CLARKSON, M.B.E. ”A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”. *The Academy of Management Review*. 1995, vol. 20, núm. 1, p. 92-117.

COSTA, C.A. “The Status and future of sport Management: A Delphi study”. *Journal of Sport Management*. 2005, vol. 19, núm. 2, p. 117-142.

DONALDSON, T. Y PRESTON, L.E. “The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”. *Academy Of Management Review*. 1995, vol. 20, núm. 1, p. 65-91.

FOSTER, G. GREYSER, S.A. Y WALSH, B. *The business of sports: Text and Cases on strategy and management*. Ed. Thomson, 2006.

FREEMAN, E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Printman Press, 1984.

GOUGUET, J.J. “La incidencia económica del espectáculo deportivo: definición y medida”. *Jornadas de Economía y Deporte*, Málaga, 2001, p. 91-99.

GREENLEY, G.E. Y FOXALL, G.R. “External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance”. *Research in Marketing*. 2003, vol. 15, p. 51-69.

JONES, D. “Employees as stakeholders”. *Business Strategy Review*, 1997, vol. 8, núm. 2, p. 21-25.

KLEINBAUM, D.G.; KUPPER, L.L. Y MULLER, K. *Applied regression analysis and other multivariate methods*. Boston: PWS-Kent Publishing Co. 1988.

LÓPEZ PINTOR, R. Percepción social e imagen pública del Tercer Sector, en García Delgado, J.L. *La Economía social en España*, Fundación Once, 2005.

MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R. Y WOOD, D.J. “Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principing of who and what really counts”. *The Academy of Management Review*. 1997, vol. 22, núm. 4, p. 853-886.

PEDROSA SANZ, R. Y SALVADOR INSÚA, J.A. “El impacto del deporte en la Economía: Problemas de medición”. *Revista Asturiana de Economía*. 2003, vol. 26, p. 61-84.

PITTS, B.G. “ Sport Management at the Millennium A defining Moment”. *Journal of Sport Management*, 2001. vol. 15, núm. 1, p. 1-9.

PLAZA ÚBEDA, J.A.; BURGOS JIMÉNEZ, J. Y CARMONA MORENO, E. “Measuring Stakeholder Integration: Knowledge, Interaction and Adaptational Behavior Dimensions”. *Journal of Business Ethics*. 2010, vol. 93, p. 419-442.

POLONSKY, M.J. “Stakeholder Theory Approach To Designing Environmental Marketing Strategy”. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 1995, vol. 10, núm. 3, p. 29-46.

POLONSKY, M.J.; SCHUPPISSER, S.W. Y BELDONA, S.A. “A Stakeholder Perspective For Analyzing Marketing Relationships”. *Journal Of Market-Focused Management*. 2002, vol. 5, p. 109-126

POST, J.E.; PRESTON, L.E. Y SACHS, S. *Redefining The Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press. Stanford, California. 2002.

ROWLEY, T.J. “Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory Of Stakeholder Influences”. *Academy Of Management Review*. 1997, vol. 22, núm. 4, p. 887-910.

SCHICK, A.G.; WOKUTCH, R. Y CONNERS, S.B. “An Integrating Framework for the Teaching and Researching of Corporate Social Responsibility”. *Business and Society*. 1995, vol. 24, núm. 1, p. 32-39.

SMITH, A.C.T. Y WESTERBEEK, H.M. “Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility”. *The Journal of Corporate Citizenship*. 2007, vol. 7, núm. 25, p.43-54.

STONER, J.; FREEMAN, E. Y GILBERT, D. *Administración*. Mexico: Editorial Pearson Prentice Hall, 1996.

STRONG, K.C.; RINGER, R.C. Y TAYLOR, S.A. "The Ruled Of Stakeholder Satisfaction (Timeliness, Honesty, Empathy)". *Journal Of Business Ethics*. 2001, vol. 32, núm. 3, p. 219-231.

VILALLONGA, A. "Los Nuevos Yacimientos de Empleo: una oportunidad para crear empleo y satisfacer nuevas necesidades sociales". *Revista Electrónica de Geografía y ciencias sociales*. 2002, vol. 6, núm. 119, p. 117-129.

WAKEFIELD, K.L. Y SLOAN H.J. "Effects of team loyalty and selected stadium Factors on Spectator Attendance". *Journal of Sport Management*. 1995, vol. 9, núm. 2, p. 153-172.

WOLFE, R.A.; WEICK, K.; USHER, J.M.; TERBORG, J.R.; POPPO, L.; MURRELL, A.J.; CROWN-CORE, D.; DICKSON, K.E. Y SIMMONS, J. "Sport and Organizational Studies: Exploring Synergy". *Journal of Management Inquiry*. 2005, vol. 14, núm. 2, p. 182-209.

ESCUELA CUBANA DE BOXEO: CONEPCIÓN CIENTÍFICA EN LA GESTIÓN METODOLÓGICA PARA LA PREPARACIÓN Y COMPETICIÓN

Dr. C. Misael Salvador González Rodríguez

Federación Cubana de Boxeo

Dr. C. Alcides Sagarra Carón

Federación Cubana de Boxeo

RESUMEN

El proceso de construcción del conocimiento científico en la formación de los boxeadores cubanos desde el año 1964 reveló que persistían insuficiencias epistemológicas y metodológicas en la Pedagogía de la Escuela Cubana de Boxeo. Por ello se fue desarrollando una construcción del conocimiento científico donde la relación dialéctica entre lo holístico, el proceso de preparación y la competición constituyen el eje central dinamizador de la concepción científica en la gestión del trabajo metodológico. Así se confirió una diferencia cualitativa en el orden teórico, epistemológico y metodológico al desarrollo del pensamiento científico en la Cultura Física del siglo XX y en los inicios del siglo XXI, al establecer un sistema de preparación cualitativamente superior

ABSTRACT

The construction process of scientific knowledge in the training of Cuban boxers from 1964 revealed that weaknesses remained in the epistemological and methodological Pedagogy of the Cuban School of Boxing. Thus was developed a construction of scientific knowledge where the dialectical relationship between the holistic, the process of preparation and competition are the central dynamic axis of the scientific outlook in the management of methodological work. This gave a qualitative difference in the theoretical, epistemological and methodological development of scientific thinking in the Physical Culture of the twentieth century and the beginning of the XXI century, establishing a qualitatively superior preparation system.

PALABRAS CLAVE: metodología, boxeo, ciencia, pedagogía.

KEY WORDS: methodology, boxing, science, pedagogy.

INTRODUCCIÓN

La historia de la Escuela Cubana de Boxeo recoge, en 48 años de existencia, el devenir del hombre condicionado por la generación de la actividad y el conocimiento, eliminando esquemas, dogmas y rituales que, gracias al procesamiento de la información y la comunicación, han determinado nuevos escenarios formativos los cuales no pueden ser resueltos de forma tradicional. Debemos destacar que las investigaciones científicas realizadas en los últimos 50 años en esta institución deportiva han demostrado la importancia de la programación y la periodización del entrenamiento para poder alcanzar los mejores resultados en las competiciones.

El deporte constituye un producto de esta actividad, condicionado por las leyes del desarrollo social. Por su parte, el entrenamiento deportivo representa un fenómeno social que, a través de toda su historia, ha sustentado su progreso en el propio desarrollo de la sociedad. Al respecto, la preparación del deportista es el escenario en el que se debe aprovechar todo el conjunto de medios que aseguran el logro y la elevación de la predisposición para alcanzar resultados deportivos¹.

La participación y resultados logrados por los boxeadores cubanos en Juegos Olímpicos, Campeonatos Mundiales, Copas del Mundo, Juegos Panamericanos, Juegos Centroamericanos, entre otros, son fruto de la sistematización de la actividad investigación-acción, de la reflexión crítica de su actuación profesional, así como de la preparación pedagógica del colectivo en la Cátedra del Centro de Entrenamiento de los Boxeadores Cubanos dirigido desde 1964 hasta el 2011 por el catedrático Alcides Sagarra Carón. Desde la interacción de toda la comunidad pedagógica, se construyeron puntos de vista, posiciones teóricas y prácticas, y además se asumieron referentes tanto para el desarrollo de la preparación, resultado deportivo, como para organizar la gestión de trabajo metodológico.

¹ Matveiev, 1966, entre otros.

Los resultados alcanzados en la Escuela Cubana de Boxeo son aplicados a todos los centros de alto rendimiento del país y algunas latitudes de Latinoamérica, Asia y Europa, en las cuales el autor ha dirigido cursos de Solidaridad Olímpica, entre otros. Además, las obras se han divulgado mediante libros, ponencias, artículos y revistas especializadas; de la misma forma se han presentados estos resultados en eventos nacionales e internacionales. Por ello, la imperiosa necesidad de perfeccionar la comprensión científica en lo teórico y metodológico acerca del proceso de preparación de los boxeadores cubanos, es que se presenta en este informe como resultado de 48 años de trabajo ininterrumpido. La trayectoria seguida ha tenido como momentos significativos los siguientes:

EL DESARROLLO EN LA PREPARACIÓN DE LOS BOXEADORES CUBANOS EN EL CENTRO DE ENTRENAMIENTO NACIONAL DESDE (1963-1970)

En este periodo la gestión de trabajo metodológico estuvo enfocada en el establecimiento de la estructura y organización en la inducción-deducción-concreción y el análisis-síntesis como métodos lógicos fundamentales en la concepción científica para la gestión de trabajo metodológico en la Escuela Cubana de Boxeo. Desde esta investigación se desarrollaron nuevas consideraciones de la formación lógico-dialéctica en la preparación de los boxeadores cubanos. Se proyecta un grupo de investigación dirigido a la cartelización física, técnica, táctica, teórica, psicológica, maestría deportiva, actividad competitiva, y balance en la sistematización de los contenidos a entrenar

Dichos resultados son fruto de la sistematización de la actividad investigativa, de la reflexión crítica de su actuación profesional, así como de la participación en la Cátedra de la Escuela Cubana de Boxeo, en el equipo interdisciplinario de esta y su relación con las instituciones pedagógicas, científicas, de medicina deportiva, en la Comisión

Nacional de Boxeo del INDER. Los resultados a que se hace referencia son aplicados en los boxeadores de alto rendimiento de Cuba y para todo el mundo, y a los cuales los autores y la comunidad pedagógica de la Escuela Cubana de Boxeo han dirigido en cursos, eventos científicos, de postgrado, y también en los diseños de los programas, en particular los de Didáctica Específica del Boxeo.

LA DINÁMICA DE LA PREPARACIÓN DE LOS BOXEADORES CUBANOS. (1968-1972)

La gestión metodológica estuvo dirigida a desarrollar la concepción y estructura en la preparación de los boxeadores cubanos con un enfoque sistémico estructural. Estos resultados permitieron sistematizar el proceso de preparación a partir de desarrollar el sistema de conocimientos, lo cual se generalizó y tuvo notable influencia en múltiples investigaciones de la Escuela Cubana de Boxeo. Se investiga la dinámica en la preparación de los boxeadores cubanos elaborada desde 1964, que fueron empleados en los ciclos olímpicos venideros, así como en numerosas investigaciones sobre la periodización y el periodo directo a competencia. Se integró una sistematización de los conocimientos científico teórico y prácticos consultados.

a) Sobreestación tricíclica: modelo de formación en los boxeadores cubanos, sustento teórico práctico de los tricampeones olímpicos. (1970-2004)

La concepción del ser humano como un sistema dinámico complejo requirió utilizar la metodología de análisis y valoración de parámetros continuos y de los cambios, centrándose el estudio en el proceso más que en los resultados puntuales. Por ello se elaboró, a partir de las propias características competitivas del boxeo en la lógica esencia de la preparación, un modelo pedagógico para el diseño de la periodización

directa a competencia, PZDC y el periodo directo a competencia, PDC, desde las concepciones de Garmury. Con este modelo se aportaba una metodología para el diseño de periodización en la gestión del trabajo metodológico, en el que se articulaba el periodo directo a competencia PDC, recogido en la tesis doctoral de 1991 *El Período Directo a Competencia, en el Boxeo Cubano, un método Moderno de la Planificación del Entrenamiento Deportivo* del profesor Sagarra, en la que se aportan consideraciones de los eslabones del proceso de preparación, lo que identifica la sistematización de los contenidos a entrar por grupos de divisiones, reconociendo esta sistematización como una condición esencial en el desarrollo del entrenamiento deportivo.

APLICACIÓN DEL MODELO SOBREESTACIÓN TRICÍCLICA, LA PERIODIZACIÓN DIRECTA A COMPETENCIA (PZDC), Y EL PERIODO DIRECTO A COMPETENCIA (PDC), EN EL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS BOXEADORES CUBANOS. (1970-2004)

La gestión metodológica tiene como resultados fundamentales el haber revelado los procesos de preparación de los boxeadores cubanos a través de dos dimensiones: una, la periodización directa a competencia, PZDC, y la otra, el periodo directo a competencia, PDC, lo que permitió armonizar el trabajo metodológico a través del modelo de sobreestación tricíclica. Estos procesos de gestión metodológica se pusieron en práctica desde el ciclo olímpico 1968–1972. En la preparación de 1971 se elaboró una recopilación de 15 tesis bajo el título de *Programación deportiva- periodización- resultado deportivo*, que unifica el trabajo realizado entre 1964 al 2008 en esta dirección. La edición de los textos *Alcides Sagarra; charla entre cuerdas* (1998), *Alcides Sagarra Carón, Boxeo, el PDC en la Escuela Cubana* (2002), *Escuela Cubana de Boxeo; confesiones de Alcides Sagarra* (2005) y *Tres Rounds con Alcides Sagarra* (2008), son un salto cualitativo en la consideración del futuro de la preparación de los boxeadores.

EL DISEÑO DE ENTRENAMIENTO PARA LA PREPARACIÓN DE LOS BOXEADORES CUBANOS. (1999-2009)

En este periodo se siguió perfeccionando el modelo de preparación basado en capacidades condicionales y coordinativas, talla, estilos preferentes de combate, estrategias combativas cerradas y abiertas, estudios de espacio combativo, entre otros elementos que dan sustento a los aportes teóricos que se recogen en los libros publicados y los que se publicarán por estos autores, en los cuales se desarrolla el concepto de preparación, que incorpora los resultados de varias tesis de doctorado desarrolladas, además de la concepción teórica del modelo sobreestación tricíclica. Trascendiendo a su aplicación y la gestión del trabajo metodológico para la preparación de los boxeadores cubanos, se desarrolla y amplía una nueva concepción epistemológica, que precisa niveles de interpretación, cualitativamente superiores y en desarrollo, a través de revelar relaciones y regularidades, principios y leyes que permitieron expresar la naturaleza del objeto estudiado y establecer la construcción del conocimiento científico, como proceso dialéctico de la realidad.

En la construcción epistemológica desarrollada se ha podido revelar una nueva postura científica donde se revelan los principios que sustentan la preparación de los boxeadores cubanos, a la vez que se determinan las categorías y leyes, las cuales sustentan el objeto de la Pedagogía y la Metodología del Entrenamiento Deportivo. Se brinda una perspectiva epistemológica, teórica y praxiológica que permite explicar las direcciones del modelo de la sobreestación tricíclica, su dinámica, evaluación y la gestión de los procesos de control en la preparación de los boxeadores, a partir de las relaciones dialécticas entre las dimensiones y estructura de relaciones (regularidades) del proceso, por lo que sirven de soporte teórico y conducen al perfeccionamiento del proceso.

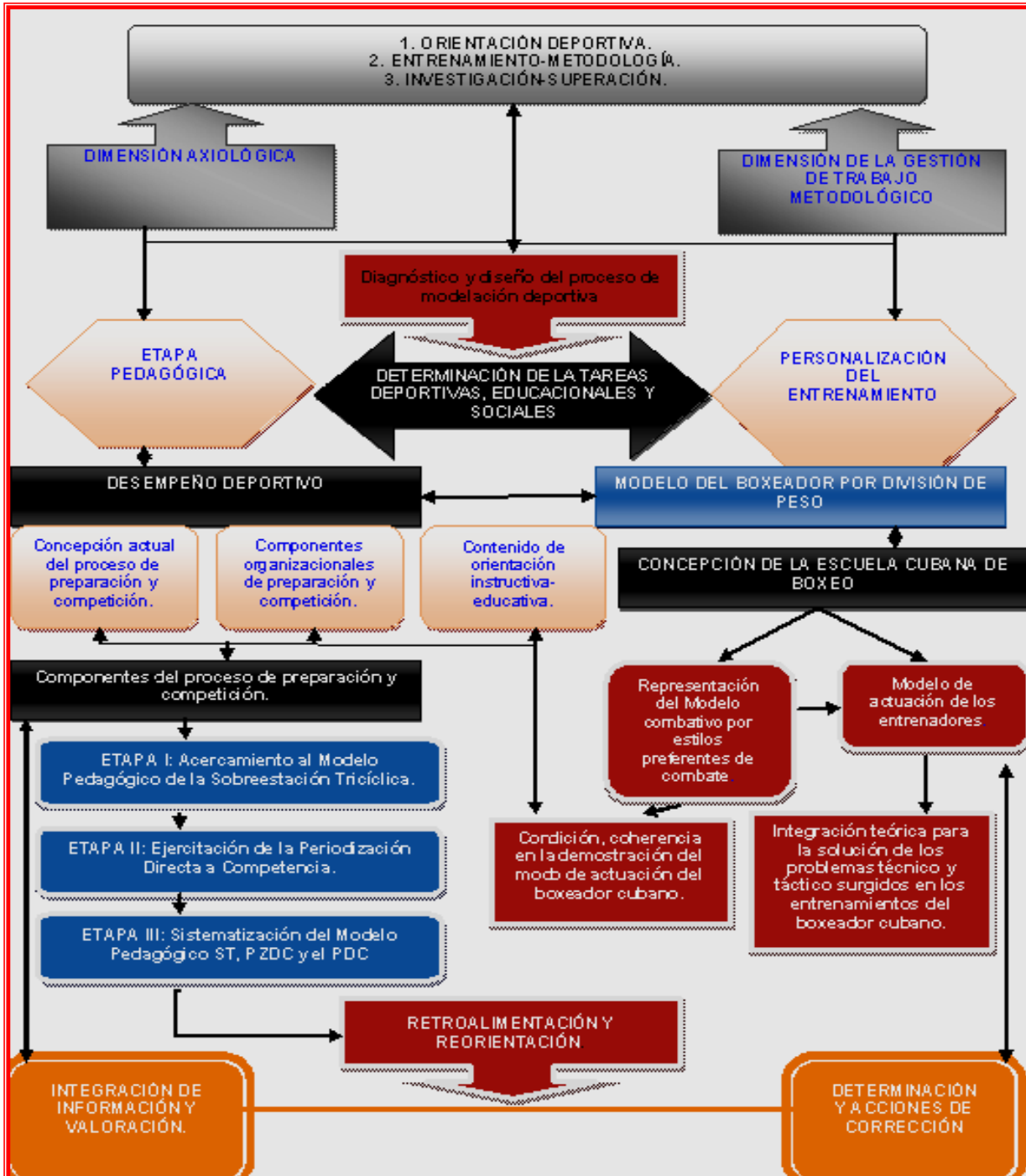
CONCEPCIÓN CIENTÍFICA EN EL TRABAJO METODOLÓGICO PARA LA PREPARACIÓN DE TRICAMPEONES OLÍMPICOS EN EL BOXEO CUBANO (1970-2011)

Se aporta un modelo de preparación de los boxeadores cubanos, dinamizando la relación del diagnóstico, implementación y retroalimentación, por tanto, la metodología para su desarrollo permite definir la concepción y la aplicación de la gestión de trabajo metodológico para la preparación de los boxeadores cubanos, desde del 1970 al 2011. Esto reúne un conjunto de trabajos sobre los modelos de preparación de los deportistas y la sistematización de los contenidos a entrenar.

Cabe significar, dentro de este trabajo, la reconceptualización teórica de la hermenéutica en el proceso investigativo desde un enfoque dialéctico materialista y la metodología para la preparación de los boxeadores cubanos. En la trayectoria científica del autor se han publicado artículos, textos, monografías y se ha desarrollado la dirección de más de cincuenta cursos, diez tesis de maestría y siete de doctorado defendidas hasta enero del 2011. Consecuentemente con el proceso que se investiga, autores como Platonov, Matviev, Manso o Forteza, entre otros, coinciden desde ángulos diferentes en la búsqueda de alternativas al proceso de preparación y su incidencia social, y con ello en el conocimiento de la sociedad contemporánea.

En este sentido, el proceso de preparación de los boxeadores obliga no solo a apropiarse de la cultura acumulada, sino también a reflexionar sobre sus procesos de creación, proyección y estructura, como vías esenciales de su construcción y desarrollo, aspectos en los cuales los autores no han profundizado suficientemente. La formación de los boxeadores, la investigación científica y la gestión del trabajo metodológico requieren de una permanente reflexión e interpretación en la cual se reevalúen los paradigmas científicos y se postulen las concepciones a lo que la ciencia ha de constituir en torno a las valoraciones del deportistas y su resultado deportivo. Las concepciones teóricas de Martin, Matveiev, Bompa, Ozolin, Grosser, Starischka y Zimmermann, Vittori,

Verkhoschansky, Platonov, Zintl y otros, por sus fundamentos metodológicos, aún presentan insuficiencias en la interpretación del complejo proceso de preparación en la Escuela Cubana de Boxeo, al reducir o absolutizar propuestas generales que parten de fundamentos metódicos, básicos y fenoménicos, en los cuales se consideran solo determinados aspectos de los objetos y factores no vistos en su totalidad, lo cual lleva a reducir la complejidad de los seres humanos, incluso, en determinados casos a categorías, variables y a su medición como único criterio de verdad y valor científico. En este sentido, las investigaciones deportivas suelen basar sus estudios en el paradigma clásico, basando los experimentos en la comparación de grupos en los que la individualidad queda enmascarada por la media de los sujetos escogidos. Para calcular dichas medias es imprescindible la cuantificación de los resultados, el uso de la estadística, y no se consideran interesantes para ser analizados los comportamientos individuales. Los análisis de los valores medios complican el análisis cualitativo de las respuestas, la atención al proceso, al cómo en vez de al cuánto, y por tanto a la comprensión de los fenómenos. Este tipo de estudios no ayudan a demostrar la utilidad de las nuevas prácticas, ya que la concepción del organismo como un todo complica el aislamiento de variables, la individualidad de los atletas no se admite, y se tiende a explicar qué sucede pero no el porqué de lo que sucede. Por ello presentamos la representación del modelo de preparación de la Escuela Cubana de Boxeo.



Este modelo de entrenamiento deportivo en la Escuela Cubana de Boxeo establece una interpretación del proceso de preparación vinculado y sustentado en un desarrollo cultural y social, mediante la construcción del conocimiento científico, que se concrete a la vez en la formación de cada uno de los campeones olímpicos, acorde con lo que está en el pensamiento de José Martí, al decir “... *Universo es palabra admirable, suma de toda filosofía: lo uno en lo diverso, lo diverso en lo uno*”.

Las consideraciones sobre las inconsistencias metodológicas en la preparación de los boxeadores cubanos son consecuencia de la no coherencia teórica; así como de la rigidez en las interpretaciones de la ciencia y su incidencia en la gestión del trabajo metodológico, por lo que se requiere de la investigación científica y, con ello, la construcción del conocimiento como esencia, lo cual propiciará la reconceptualización en la preparación en la Escuela Cubana de Boxeo como gestora cultural de la sociedad.

En consecuencia, se requiere incorporar en la construcción metodológica el carácter de proceso consciente y transformador de los boxeadores. Es por ello que a lo largo de todo el quehacer investigativo el objetivo ha sido el establecimiento de la Concepción Científica para el trabajo en la Gestión Metodológica en la Preparación.

A estos elementos se incorpora la consideración del pensamiento complejo en su unidad con la concepción Dialéctico Materialista; ello requiere la definición de algunos conceptos y categorías, aunque ampliamente tratados por diversos autores, desde diferentes contextos teóricos. En este sentido, la Concepción Científica planteada se desarrolla a partir del pensamiento cubano comenzando en los finales del siglo XVIII y XIX, tales como el ideario pedagógico y filosófico de José Agustín Caballero, Félix Varela, José de la Luz y Caballero y José Martí, que tienen continuidad en Enrique José Varona, entre otros del Siglo XX. En consecuencia, se ha significado el proceso de construcción del conocimiento científico en la preparación de los boxeadores cubanos, a partir del cual se desarrolla el pensamiento y se sustenta su acción transformadora de los procesos preparatorios y competitivos.

La Concepción Científica en la Gestión de Trabajo Metodológico emerge como necesidad del conocimiento científico para sustentar la modelación pedagógica en la Escuela Cubana de Boxeo, desde el reconocimiento del autodesarrollo, lo que puede ser generalizable a otros campos de la sociedad. Con la Concepción Científica se propicia interpretar de manera más coherente la esencia en la preparación de los boxeadores en la sociedad y servir de punto de partida para la elaboración y puesta en práctica de estrategias que propicien el desarrollo en las generaciones futuras, y con ello la construcción en la gestión del trabajo metodológica con su sistema categorial, principios, leyes y método. Han sido tareas conclusivas:

1. Definir la ciencia y el conocimiento científico como fundamento en la formación de la cultura, la investigación científica y los métodos del conocimiento, en la consideración de los paradigmas científico-investigativos en la Escuela Cubana de Boxeo.
2. Elaborar la Concepción Científica en la Gestión de Trabajo Metodológico en la Preparación de los Boxeadores Cubanos.
 - Determinar las categorías esenciales y relacionales de la Concepción.
 - Elaborar la Teoría que lo fundamentan.
 - Elaborar el Método Pedagógico.
3. Explicar la preparación de los boxeadores cubanos a partir la Concepción Científica en la Gestión de Trabajo Metodológico.
4. Elaborar una Teoría de la Metodología del Entrenamiento Deportivo y su aplicación en la Concepción Científica para la Gestión de Trabajo Metodológico en la preparación de la Escuela Cubana de Boxeo.

En la concepción se es consecuente con los presupuestos filosóficos de la Dialéctica Materialista, así como con los enfoques hermenéuticos dialécticos y sistémicos, los cuales son recreados epistemológicamente en las propias investigaciones que se realizaron. El compendio de las investigaciones realizadas ha logrado fundamentos

científicos que se sustentan en las consideraciones epistemológicas propias y reconoce los resultados de diversas investigaciones y tesis de maestría y doctorado portadoras de criterios científicos sobre el proceso de formación de los boxeadores cubanos. Por lo tanto, la investigación se sustenta en una amplia base de trabajos dirigidos tanto por el profesor Alcides Sagarra Carón como por otros investigadores, que han contribuido al desarrollo de la teoría, los cuales constituyen referentes necesarios.

El aporte teórico está en la Concepción Científica de la Gestión de Trabajo Metodológico donde se revelan:

- Formas de interpretación, que permitan la construcción en la preparación de los boxeadores cubanos, y donde se revelan los principios que sustentan el modelo de la sobreestación tricíclica y el principio pedagógico de la sistematización formativa intencional, a la vez que se determinan las categorías, contradicciones y leyes, las cuales sustentan el objeto estudiado.
- Este enfoque pluridisciplinar de las ciencias de la Cultura Física se presenta como un reto para la investigación en nuestro campo en el que el conocimiento de la teoría de los sistemas dinámicos es esencial.

El aporte práctico está también en la Teoría y Metodología del Entrenamiento al concretar la gestión del trabajo metodológico para el diseño de la preparación, la dinámica y evaluación. La significación práctica de la investigación se concreta en las transformaciones gestadas en el proceso competitivo realizadas en el periodo desde 1968 hasta el 2011.

La sistematización realizada se caracteriza por ser:

1. **Crítica**, ya que involucra las acciones de equiparar, recopilar y ordenar lo relevante de toda la obra científica en la Escuela Cubana de Boxeo, uniendo las funciones de diagnosticar, el desarrollo histórico de hechos, teorías y contextos,

de la propia práctica del investigador, así como la revelación en el desarrollo de sus experiencias pedagógicas, científicas e investigativas, para a partir de estos procesos emitir juicios valorativos al respecto sobre cada una de las posturas u objetos analizados.

2. **Un producto terminado y medible**, aportado por el proceso de investigación que podrá quedar expresado en forma de conocimientos teóricos y/o aplicados que definen una estabilidad en los resultados deportivos, y constituye expresión de la confrontación entre experiencias, intercambios, reflexiones y aplicación cognoscitiva, las que se expresan progresivamente y contribuyen, en consecuencia, a la solución cada problema en cuestión.
3. **Original**, de ello puede deducirse entonces que la gestión del trabajo metodológico en la preparación de los boxeadores cubanos es una cualidad superior: la de constituirse en una “contribución a la teoría y práctica”, lo que permite ratificar el criterio de su existencia como resultado científico.

CONCLUSIONES

1. Después de haber analizado desde el punto de vista epistemológico y metodológico el proceso de construcción del conocimiento científico en las Ciencias de la Cultura Física para la interpretación de la preparación en la Escuela Cubana de Boxeo, se ha podido revelar, desde la consideración de la ciencia y la investigación científica, que la organización del proceso de entrenamiento y control constituye un mundo diverso y complejo que se convierte en generación de conocimientos por lo que se evidencian sus facultades epistemológicas y metodológicas existentes en la Pedagogía de la Escuela Cubana de Boxeo, permitiendo una interpretación objetiva de los procesos formativos. Todo ello revela la aprobación teórica y práctica del

modelo de sobreestación tricíclica, la periodización directa a competencia, PZDC y el periodo directo a competencia, PDC, teórica, con la cual se sustente el proceso de preparación en la Escuela Cubana de Boxeo sobre la base de la construcción del conocimiento científico, que trasciende desde lo general a lo singular y viceversa, así como reconoce en su propia concepción la naturaleza y capacidad transformadora del sujeto, en el desarrollo de su formación, como proceso que permita sustentar la estabilidad en los resultados deportivo en este nivel de educación.

2. Desde el punto de vista epistemológico y metodológico, se logró desarrollar una nueva construcción del conocimiento científico en la que la relación dialéctica entre lo holístico y lo complejo se constituye en el eje central de la Concepción Científica en la Gestión de Trabajo Metodológico en la Preparación de los Boxeadores Cubanos para las ciencias de la Cultura Física, y le confiere en el orden teórico, epistemológico y metodológico al desarrollo del pensamiento científico del Siglo XX y en los inicios del siglo XXI, referido a la construcción del conocimiento científico, al determinar niveles de interpretación cualitativamente superiores y en desarrollo, a través de revelar los modelos de organización de la preparación de los boxeadores cubanos.
3. Como consecuencia de haber revelado la significación en la construcción del conocimiento científico de la relación entre lo holístico y lo complejo, que se expresa en el proceso de preparación deportiva, y en lo epistemológico y lo metodológico para sustentar el carácter consciente y transformador como sustento de la formación en la contemporaneidad de la Escuela Cubana de Boxeo.
4. Hay que resignificar que, desde esta Concepción Científica en la Gestión de Trabajo Metodológico en la Preparación de los Boxeadores Cubanos, con el Método Holístico Dialéctico, en una dimensionalidad hacia las ciencias, se

propicia el desarrollo de la Didáctica Especial de la Escuela Cubana de Boxeo, donde se revelan los principios pedagógicos de la sistematización formativa intencional, a la vez que se determinan las categorías, contradicciones y leyes. Todo ello se concreta en metodologías de carácter holístico configuracional específicas para el diseño del proceso de preparación de los boxeadores cubanos.

BIBLIOGRAFÍA

DEGTIAREOV, I. *Boxeo*. Moscú: Editorial Raduga, 1983.

DÍAZ, B. P. “*Pruebas específicas para el control de parámetros físico-motores del rendimiento en boxeadores de alta calificación*”. La Habana, Cuba. Tesis doctoral, 2001.

DOMÍNGUEZ, J. y LLANO, J. *Preparación básica del boxeador*. La Habana: Editorial Científico-Técnica, 1987.

DOMÍNGUEZ, J. y LLANO, J. *Relación Objetivo-Contenido e Indicación Metodológica de la Clase de Boxeo*. La Habana: ISCF, Impresión ligera, 1987.

FOYACA, R. “Consideraciones sobre el control médico del entrenamiento”. *Seminario técnico metodológico*. 1992, mayo, p. 17- 20.

FORTEZA, A. *Entrenamiento deportivo. Alta metodología. Carga, estructura y planificación*. La Habana: INDER, 1997.

FUENTES, S. “Importancia de la escuela de boxeo y la escuela de combate en la preparación del boxeador”. *Seminario técnico metodológico*. 1992, mayo, págs. 8-12.

GONZÁLEZ, M. “Manual de recomendaciones para la evaluación y orientación de las percepciones especializadas del boxeador escolar cubano”. *Revista Digital efdeportes*. 2001, Vol. 1-5. Disponible en: <http://www.efdeportes.com/efd34b/percep.htm>. [Fecha de consulta 12 /11/2006].

GONZÁLEZ, M. *Alternativa metodológica para contribuir a desarrollar la eficacia motriz defensiva en boxeadores escolares*. La Habana, Cuba. Tesis doctoral, 2011.

LLANO, J. “Métodos para optimizar la participación de los árbitros en las competencias de boxeo”. *Deporte derecho del pueblo*. 1984, n° 16.

ROQUE, O. P. *El supraciclo bienal de la preparación del entrenamiento deportivo para los campeones mundiales juveniles del boxeo cubano*. La Habana, Cuba. Tesis doctoral, 2003.

RUSSELL, L. y GONZÁLEZ, M. *Influencia de una carga física estándar en la esfera psicomotriz de los noveles boxeadores*. La Habana: ISCF, 1988.

SAGARRA, A. *Charla entre Cuerdas*. La Habana: Editorial José Martí, 1991.

SAGARRA, A. *El período directo a competencia, en el boxeo cubano, un método moderno de planificación del entrenamiento deportivo*. La Habana. Resumen de la tesis para optar por el grado de doctor en Ciencias Pedagógicas, 1991.

SAGARRA, A. *Boxeo entrenamiento de equipo e instrucción técnica*. La Habana: Editorial Deporte, 1995.

SAGARRA, A. *Experiencia de la Escuela Cubana de Boxeo*. La Habana: AIBA, 1999.

VICIEDO, L. *Siglas y Nomenclatura de las Técnicas del Boxeo*. La Habana: INDER, 1998.

VICHÍ, R. y col. *Programa de Preparación del Deportista*. La Habana: INDER, 1998.

**RELACIÓN ENTRE RESULTADOS DEPORTIVOS
Y COTIZACIÓN EN BOLSA DE UN CLUB DE FÚTBOL**

Dr. Eur. Antonio J. Monroy Antón
Universidad Autónoma de Madrid

RESUMEN

Desde la inclusión de los primeros clubes deportivos en las Bolsas europeas, se comenzó a especular sobre el hecho de que las cotizaciones de estos clubes pudieran estar relacionadas con los respectivos resultados deportivos obtenidos por las plantillas en las diversas competiciones en que participaran. En este artículo se repasan los diferentes estudios realizados sobre el tema y se plantean una serie de cuestiones acerca de la validez de los mismos.

ABSTRACT

Since the inclusion of the first sports clubs in the European Stock Exchanges, analysts began to speculate on the fact that the prices of these clubs' equities could be related to the respective sports performances obtained by the teams in the various competitions in which they were participating. This article reviews the various studies on the subject and raises a number of questions about their validity.

PALABRAS CLAVE: cotización, Bolsa, victoria, derrota, Liga de fútbol.

KEY WORDS: price, Stock Exchange, victory, defeat, Football League.

INTRODUCCIÓN

El fútbol es un mercado fuera de lo común. En primer lugar, porque el precio pagado por los consumidores (espectadores) está lejos de reflejar la utilidad del servicio obtenido, esto es, el espectáculo. Esto, de entrada, lo sitúa como un hecho complicado de analizar en términos económicos y hace que todo lo que se pueda concluir será siempre muy discutible, pues intervienen factores de muy diversos tipos que hacen que, en ocasiones, la conducta de los consumidores pueda llegar a ser completamente irracional.

Además, el fútbol es un espectáculo cuyo objetivo no es el beneficio económico, sino la victoria deportiva. Se trata de dos clubes que cooperan (pues juegan en una misma competición) y al mismo tiempo entran en lucha para producir el espectáculo final, que desde luego tiene unas repercusiones económicas evidentes y, si hablamos de los grandes eventos como los Campeonatos Nacionales, Europeos o Mundiales, de mucho alcance.

El panorama futbolístico internacional ha sufrido un importante cambio a raíz de la salida a Bolsa de algunas de las instituciones deportivas que lo componen. Fue en 1983 cuando este hecho se produjo por vez primera, teniendo como protagonista al club inglés "Tottenham Hotspurs". La operación fue seguida posteriormente por otra serie de equipos ingleses como el Manchester United, Aston Villa o Chelsea, que cotizaron pronto en el LSE (London Stock Exchange) y en el AIM (Alternative Investment Market). A partir de ese momento, el fenómeno de las salidas a bolsa de clubes de fútbol se entendió a algunas de las ligas más poderosas de Europa como las de Italia, Alemania, Portugal y Holanda. En España, sin embargo, ningún club salió a cotizar a Bolsa, a pesar de poseer una de las ligas más potentes del mundo. El motivo principal fue la necesidad de plantear unas cuentas anuales claras, requisito que, en aquellos momentos, no podían cumplir la gran mayoría de los clubes españoles más importantes.

Posteriormente, el auge de este movimiento llevó a las empresas especializadas a elaborar un índice bursátil representativo del sector, conocido como índice Dow Jones Stoxx Football Index, que en la fecha de su creación, año 2002, incluía a 33 equipos de fútbol que cotizaban en Bolsa. La mayoría de ellos pertenecían a la Bolsa de Londres, destacando los ingleses Manchester United, Leeds United, Sunderland, Aston Villa y el Tottenham, así como tres clubes escoceses, el Celtic de Glasgow, el Hearts de Edimburgo y el Aberdeen. Los otros trece clubes incluidos en este índice se repartían entre los mercados de Milán -Juventus de Turín, AS Roma y Lazio-, Francfort -Borussia Dortmund-, Lisboa -Oporto y Sporting de Lisboa-, Ámsterdam -Ajax- y Copenhague, en donde se negociaban los títulos de cinco clubes de fútbol.

La capitalización de este índice ha sido siempre pequeña si se compara con los de otros sectores. El interés de los inversores institucionales se podría calificar como de muy limitado, y la baja liquidez ha sido siempre un lastre con el que ha tenido que convivir. El rendimiento, por su parte, ha sido generalmente peor que el de los grandes índices bursátiles de todos los países que contaban con clubes en él, como Reino Unido, Italia o Portugal.

Sin embargo, y a pesar de todos esos factores, desde el mismo momento de la inclusión de los primeros clubes deportivos en las Bolsas europeas, se comenzó a especular sobre el hecho de que las cotizaciones de estos clubes pudieran estar relacionadas con los respectivos resultados deportivos obtenidos por las plantillas en las diversas competiciones en que participaran.

La observación de esa posible correlación entre las cotizaciones en Bolsa de los clubes de fútbol con sus resultados deportivos conlleva la realización de un profundo análisis a nivel financiero y deportivo que busque establecer la más acertada relación entre ellos. Para ello es conveniente utilizar valores básicos y de fácil comprensión como son, en este caso, las propias cotizaciones de los clubes en el mercado bursátil y los respectivos resultados deportivos, medidos en victorias, empates y derrotas, en las distintas

competiciones en las que participan, así como sus clasificaciones finales. Sin embargo, como se podrá apreciar a continuación, no todo es tan sencillo como realizar una simple correlación entre dos variables.

ESTUDIOS SOBRE LA CORRELACIÓN ENTRE COTIZACIÓN EN BOLSA Y RESULTADOS DEPORTIVOS

Hasta la fecha, se han realizado multitud de estudios sobre esta materia, los cuales han arrojado diferentes conclusiones, dependiendo de cada autor. Sin embargo, prácticamente todos ellos coinciden en afirmar que, a grandes rasgos, el precio de cotización de una acción en el mercado de valores correspondiente aumentará si los resultados deportivos son positivos y, por el contrario, descenderá si dichos resultados son adversos. Por tanto, estas dos variables (resultados financieros y deportivos) serían directamente proporcionales.

Una de las primeras investigaciones sobre el tema fue la de Renneboog y Vanbrabant en el año 2000. Con una muestra de 17 equipos británicos desde la temporada 2005-2006 a la 2007-2008, concluyeron que el precio de la acción después de una victoria subía de media un 1%, mientras que después de un empate caía un 0,6% y, por último, una derrota provocaba una caída media del 1,4%. Los datos resultan de interés ya que, a simple vista, confirman que la visión del inversor es más pesimista que optimista.

Edmans, en 2007, analizó la variación en los principales índices bursátiles de 39 países el día después de que la selección correspondiente de cada Bolsa jugara y perdiera, observando que, de media, se perdían 38 puntos respecto del cierre del día anterior. Esto hace pensar en la clara influencia del fútbol actual a muchos niveles, y no solo en las acciones del equipo implicado.

También Szymansky y Kuypers, en 1999, estudiaron la correlación entre la clasificación final de la liga inglesa y los beneficios obtenidos por los clubes, resultando esta positiva.

Otra investigación llevada a cabo en 2009 por Palomino, Reeneboog y Zhang utilizó indicadores de las apuestas de los partidos para crear una serie de variables, representando resultados poco probables o muy probables de victorias y derrotas de todos los partidos de la Premier League. Inesperadamente, el valor de las acciones subió más cuando una victoria que realmente se esperaba ocurría, que cuando se esperaba una derrota y finalmente se ganaba.

Ashton, Gerrard y Hudson hicieron un seguimiento durante 2003 de los resultados de la selección inglesa y del Financial Times Stock Exchange 100 justo al día siguiente a los partidos. El resultado fue directamente proporcional: se aceptó la hipótesis de que un buen resultado deportivo genera subidas de las cotizaciones en el mercado bursátil.

Aglietta, Andreff y Drut analizaron los clubes ingleses cotizados en las temporadas 2005-2006 y 2006-2007. Encontraron cierta relación significativa y estable en el tiempo entre la variable “clasificación en el Campeonato” y la evolución de la cotización. En cuanto a la volatilidad de las cotizaciones de los clubes de fútbol, se mostró mayor que la del índice tomado como referencia, el FTSE. Para estos autores, por tanto, los resultados deportivos tenían una gran trascendencia en la valoración de los clubes de fútbol. El resultado deportivo, por si solo, obtuvo una capacidad de predicción muy importante para la cotización de los clubes analizados, sobre todo en los casos del Arsenal, Birmingham City y Southampton.

Los análisis realizados hasta la fecha han mostrado la multiplicidad de los factores ligados a la determinación de un valor fundamental de las cotizaciones bursátiles de un club de fútbol y la incertidumbre en su evolución. Además, las informaciones sobre estos factores son recogidas por los analistas solo con ocasión de la salida a Bolsa del

club o de aumentos de capital. Por ello, resulta imposible para los potenciales inversores seguir la evolución de la entidad con regularidad.

Asimismo, y en referencia no a las cotizaciones sino a otros aspectos macroeconómicos, ABN AMRO realizó un estudio en 2010 en el que afirmaba que ganar la final de un Mundial de fútbol suponía un aumento del PIB del país de un 0,7%, mientras que perder en dicha final supondría una caída del 0,7%. Este es el llamado “efecto campeón”, que algunos autores atribuyen al efecto psicológico sobre la población de ser coronado como líder mundial de un evento tan multitudinario y seguido por millones de espectadores en todo el mundo como puede ser el Mundial de fútbol. Otros señalan que las causas pueden ser tanto internas (incremento en la confianza de los consumidores) como externas (aumento del turismo por la publicidad gratuita obtenida por el país)¹. Así, los países que ganan el Mundial de fútbol suelen tener, por lo general, incrementos en su PIB².

Por último, merece la pena destacar que las salidas a Bolsa de algunos clubes de fútbol se ha apoyado en ocasiones en excusas como las de construir un nuevo estadio o mejorar en cualquier forma las instalaciones deportivas de la entidad. Sin embargo, con posterioridad a la salida a Bolsa, estos clubes han aprovechado la financiación obtenida para contratar nuevos jugadores y aumentar los salarios de los ya pertenecientes a la entidad. No se puede, por tanto, sostener la afirmación de que el gobierno de los clubes sea mejor tras la colocación de las acciones, sobre todo desde un punto de vista económico³.

¹ IRONS, J.S. “Does the World Cup Get the Economic Ball Rolling? Assessing the Impact of the World Cup of Soccer on Host Countries’ Economies”. Washington: Centre for American Progress, 2006. En <http://www.americanprogress.org/issues/2006/06/b1749253.html>, fecha de consulta 2 de enero de 2011.

² MONROY ANTÓN, A. J.; MÉNDEZ ALONSO, J.J.; SÁEZ RODRÍGUEZ, G. “Mega-events impact on economic growth: Analysis of the South African World Cup”. *African Journal of Business Management*. 2011, núm. 5(16), págs. 6940-6948.

³ HALL S., LEACH, S. y SZYMANSKI, S. *Making Money out of Football*. London: The Business School, Imperial College, 2003.

CUESTIONES A CONSIDERAR A LA HORA DE ANALIZAR LA CORRELACIÓN ENTRE RESULTADOS DEPORTIVOS Y COTIZACIONES

Sin embargo, en las reacciones del inversor y, por tanto, en las cotizaciones de los clubes implicados, no se debe tener en cuenta solamente el hecho de que el equipo gane, empate o pierda. Parece claro que el rival a quien se enfrente tiene mucho que ver, pues no es lo mismo vencer a un equipo muy inferior, lo cual no debería provocar grandes cambios en la cotización por lo esperado de la victoria, que vencer a uno de categoría similar o muy superior, caso este último en el que -al menos teóricamente- la cotización se dispararía al alza. De igual manera habría que tener en cuenta la importancia del partido, pues puede ser más importante un simple empate en el último partido de la temporada que salve a un equipo del descenso, que encadenar cinco victorias seguidas cuando el equipo ya no tiene posibilidades de mantenerse en la categoría. Por tanto, la posible correlación positiva entre resultados deportivos y evolución de la cotización bursátil solo podría entenderse como útil a largo plazo, y no para partidos concretos o períodos cortos de tiempo.

También hay que tener en cuenta que el inversor no siempre se comporta de manera racional, y menos aún cuando se trata de comprar acciones de un club de fútbol. Parece claro que el efecto psicológico llevará a una serie de inversores a no comprar nunca acciones del club rival, por muy buenas expectativas que tenga. Otros actuarán de forma igualmente irracional dejándose llevar por los colores, aunque los resultados deportivos o económicos indiquen que deba hacer lo contrario.

Por otra parte, obviamente no solo son factores meramente deportivos los que influyen en el precio de las acciones del club de fútbol. Otros distintos aunque ligados a esos resultados, como patrocinadores, derechos televisivos, ingresos por marketing, fichajes, cambios de entrenador y cambios en las políticas fiscales de los países de cada club (que pueden afectar considerablemente a los fichajes de estrellas de otras ligas) son algunos ejemplos. Por tanto, los resultados deportivos, comerciales y financieros están

íntimamente relacionados entre sí. Así, en principio, cuanto mejores sean los resultados deportivos del club, mejores serán los comerciales y más sólido el Balance de la entidad. El aumento en el beneficio contable posiblemente conllevará, a su vez, un aumento en el valor del club y, por tanto, en el precio de la acción. La cuestión es que, quizá, en determinados escenarios no sea la buena clasificación del equipo la que lleve a aumentar la cotización, sino al contrario. Una subida del valor por factores externos (por ejemplo, subidas generalizadas en todas las Bolsas mundiales) podría tener como consecuencia una mejora de la situación financiera de los clubes cotizados que contarían con cierta ventaja competitiva sobre los no cotizados.

Por citar un simple ejemplo de cómo están interrelacionados todos estos factores, los mencionados derechos televisivos son un factor importantísimo para la economía de cualquier club, y por consiguiente para sus cotizaciones. Obviamente, en este aspecto los más afectados son los grandes clubes, con ingresos multimillonarios que, en porcentaje, pueden alcanzar el 30% de su facturación anual total. Es sobre todo en competiciones con eliminatorias a partido único o ida y vuelta en las que, en caso de caer, el club en cuestión deja de percibir enormes cantidades de dinero (por ejemplo, la UEFA Champions League), lo que podría producir un déficit o, como mínimo, algún que otro problema financiero a medio plazo, pues a principio de temporada se realiza una planificación y se acometen unos gastos en función de las previsiones de lo que se puede conseguir en ella. La caída antes de tiempo en una competición de la que se esperaba más puede dar al traste con toda esa planificación y lastrar la de la siguiente temporada⁴.

⁴ En este sentido, se pueden consultar las obras de Andreff, Bolotny, Andreff y Bourg, y Baroncelli y Lago, citadas en la bibliografía final.

CONCLUSIONES

La pretendida relación entre resultados deportivos y cotización en Bolsa de los clubes de fútbol es un aspecto complejo en el que intervienen muchos, demasiados factores como para obtener conclusiones válidas. Sin embargo, siempre resulta positivo conocer si, al menos a largo plazo (puesto que en el corto plazo es imposible), la evolución de ambas variables sigue la misma tendencia.

BIBLIOGRAFÍA

AGLIETTA, M.; ANDREFF, W. Y DRUT, B. “Bourse et Football”. *Revue d'économie politique*, 2008, núm. 0(2), p. 255-296.

ANDREFF W. “Financial Crisis in French Soccer: About a French Senate Report”. 7th annual conference, International Association of Sport Economists, University of Ottawa, 2005.

ANDREFF W. Y BOURG, J.F. “Broadcasting Rights and Competition in European Football”, en Jeanrenaud, C. y Késenne, S, eds., *The Economics of Sport and the Media*, Cheltenham: Edward Elgar, 2006, p. 37-70.

ASHTON, J.K., GERRARD, B. Y HUDSON, R. “Economic Impact of National Sporting Success: Evidence from the London Stock Exchange”. *Applied Economics Letters*. 2003, núm. 10 (12).

BARONCELLI A. Y LAGO, U. “Italian Football”, *Journal of Sports Economics*. 2006, núm. 7, vol. 1, p. 13-28.

BARROS, C.P. “Portuguese Football”, *Journal of Sports Economics*. 2006, núm. 7, vol. 1, p. 96-104.

BAURL, D.G. Y MCKEATING, C. “The Benefits of Financial Markets: A Case Study of European Football Clubs”. Dublin: C. Dublin City University – Business School, 2009. Disponible en http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1333532, [fecha de consulta 4 de enero de 2011].

BELL, A.; BROOKS, C.; MATTHEWS, D. Y SUTCLIFFE, C. “Over the Moon or Sick as a Parrot? The Effects of Football Results on a Club’s Share Price”. ICMA Centre, University of Reading, 2009. Disponible en <http://www.google.es/url?sa=t&source=web&cd=3&ved=0CCoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.icmacentre.ac.uk%2Ffiles%2Fdp200908.pdf&ei=s3--TaffFYK38gPyndm8BQ&usg=AFQjCNGGrPhSgT9YbGtJRULEPMqHR1TO7w&sig2=O52gs9Xp7bD-u2OKzJ1Jeg>, [fecha de consulta 4 de enero de 2011].

BOLOTNY F. “La nouvelle télé-dépendance du football français”, *Revue Juridique et Economique du Sport*. 2005, núm. 75, p. 113-129.

DUQUE, J. Y ABRANTES FERREIRA, N. “Explaining share price performance of football clubs listed on the EURONEXT LISBON”. 2005. Disponible en http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=675633, [fecha de consulta 7 de enero de 2011].

EDMANS, A.; GARCÍA, D. Y NORLI, O. “Sports sentiment and stock returns”. *Journal of Finance*. 2007, núm. 62, vol. 4. Disponible en <http://finance.wharton.upenn.edu/~aedmans/SteelJF.pdf>, [fecha de consulta 28 de diciembre de 2010].

HALL S., LEACH, S. y SZYMANSKI, S. *Making Money out of Football*. London: The Business School, Imperial College, 2003.

IRONS, J.S. “Does the World Cup Get the Economic Ball Rolling? Assessing the Impact of the World Cup of Soccer on Host Countries’ Economies”. Washington: Centre for American Progress, 2006. Disponible en <http://www.americanprogress.org/issues/2006/06/b1749253.html>, [fecha de consulta 2 de enero de 2011].

LE ROY, F.; BENKRAIEM, R.; LOUHICHI, W. “Sporting Performances and the Volatility of Listed English Football Clubs”. *International Journal of Sport Finance*. 2011, núm 6 (4), págs. 283-297. Disponible en http://www.efmaefm.org/0EFMAMEETINGS/EFMA%20ANNUAL%20MEETINGS/2010-Aarhus/EFMA2010_0057_fullpaper.pdf, [fecha de consulta 7 de enero de 2011].

MARQUES, P.; LOUHICHI, W.; RAMZI, B. “The Stock Market Valuation of Football Game Results”. Sin fecha de publicación. Disponible en http://www.google.es/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.easm.net%2Findex.php%3Foption%3Dcom_rubberdoc%26view%3Ddoc%26id%3D362%26format%3Draw%26Itemid%3D187&rct=j&q=The%20Stock%20Market%20Valuation%20of%20Football%20Game%20Results&ei=436-TannGcmh8QOIkU28BQ&usg=AFQjCNHxQzxmiwBT5U0l61IFHOCGOwboIg&sig2=6qgqv2WxijDOQWnc1GiyWQ [fecha de consulta 9 de enero de 2011].

MONROY ANTÓN, A. J.; MÉNDEZ ALONSO, J.J.; SÁEZ RODRÍGUEZ, G. “Mega-events impact on economic growth: Analysis of the South African World Cup”. *African Journal of Business Management*. 2011, núm. 5, vol. 16, ps. 6940-6948.

PALOMINO, F., RENNEBOOG, L. y ZHANG, C. “Information Salience, Investor Sentiment and Stock Returns: The Case of British Soccer Betting”. *Journal of Corporate Finance*. 2009, núm. 15, p. 368-387. Disponible en <http://papers.ssrn.com/sol3/AbstractNotFound.cfm>, [fecha de consulta 9 de enero de 2011].

RENNEBOOG, L. Y VANBRABANT, P. “Share price reactions to sporty performances of soccer clubs listed on the London Stock Exchange and the AIM”. Tilburg University: Center for Economic Research, 2000. Disponible en <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=4038>, [fecha de consulta 7 de enero de 2011].

SZYMANSKI, S. AND KUYPERS, T. *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*. Penguin, 2000.

**LA IMPORTANCIA DEL DEPORTE EN LA
DISCAPACIDAD PSÍQUICA**

Dr. Eur. Gema Sáez Rodríguez

Universidad de Alcalá

RESUMEN

El deporte y la discapacidad son dos términos que están muy ligados. Años atrás, eran muchos los que no concebían que una persona con discapacidad pudiera llevar a cabo cualquier actividad deportiva, pero actualmente ese pensamiento ha ido pasando al olvido gracias a todos los profesionales que trabajan para poder integrar perfectamente ambos términos en la misma idea. En este artículo se explican cuáles son las características de las personas con discapacidad psíquica o intelectual y a continuación se demuestra la importancia que tiene el deporte para estas personas, ya no sólo por el beneficio que reporta al organismo -a nivel físico- y a la mente -a nivel intelectual- sino por la relación social que imprime. Por último, se determinan los factores educativos terapéuticos y de integración que el deporte aporta a la sociedad y, en este caso, a las personas con discapacidad intelectual.

ABSTRACT

Sport and disability are two terms that are closely linked. Years ago, there were many who did not conceive that a person with disabilities could perform any sporting activity, but now that idea has been passed into oblivion thanks to all professionals working to seamlessly integrate both terms on the same idea. This article explains what are the characteristics of people with intellectual or mental disabilities, and then demonstrates the importance of sport to these people, not only for the benefits to the body - physical level- and mind - intellectual level- but also on the social relationships. Finally, the therapeutic, educational and integration factors that sport brings to society and in this case, to people with intellectual disabilities, are determined .

PALABRAS CLAVE: discapacidad psíquica, integración, deporte, deporte adaptado.

KEY WORDS: mental disability, integration, sport, adapted sport.

INTRODUCCIÓN

El deporte hoy en día es una práctica saludable para todos, mayores y jóvenes, niños y ancianos, mujeres y hombres, gente con discapacidad y sin ella, etc. Pueden ser varios los enfoques desde los que se entiendan los beneficios¹ de la actividad física, sobre todo para las personas que presentan alguna discapacidad. En los últimos tiempos, el deporte se ha manifestado como un instrumento para lograr la integración social y la adaptación personal de personas con distintas discapacidades, tanto físicas como psíquicas, de forma que se ha llegado a convertir el deporte en un fenómeno social en este colectivo².

La práctica del deporte de las personas con discapacidad supone el mayor acontecimiento médico social producido en el siglo XX. Su evolución ha sido lenta por la incapacidad de la sociedad para comprender pero ahí están los resultados. El deporte adaptado es una terapia agradable, estimulante y eficaz. La I Olimpiada de personas con discapacidad se celebró en Roma en el año 1960. España ha intervenido durante tres décadas en todos los JJ.OO. con pocos recursos, pero con sonados éxitos; sin embargo, las proezas de nuestros campeones/as no tuvieron el eco debido ni en los medios informativos ni en la opinión pública, aunque poco a poco van calando en la sociedad.

En 1993, se crea en España la FEDDI, la Federación Española de Deportes para personas con Discapacidad Intelectual, la cual nace con la idea de ofrecer a las personas con discapacidad intelectual la posibilidad de practicar deporte y actividad física adaptada a las necesidades de cada deportista. Se trata de una entidad de utilidad pública, sin ánimo de lucro, que tiene como finalidad promover y desarrollar el deporte para personas con discapacidad intelectual en España, ofreciendo opciones y oportunidades para que cada persona pueda incorporarse a la sociedad de forma activa.

¹ GONZÁLEZ ARAMENDI, J.M. *Actividad física, deporte y vida. Beneficios, perjuicios y sentido de la actividad física y del deporte*. Basauri: OREKI, 2003. p. 42

² GARCÍA HOZ, V. *Personalización en la Educación Física*. Madrid: Rialph, 1996. p. 208.

A la hora de hablar de deporte para personas con discapacidad, hay que referirse al término “deporte adaptado”, el cual presenta características específicas de los deportes convencionales pero con adaptaciones, como bien dice su nombre, para que pueda ser practicado por las personas con discapacidad³. Estas adaptaciones se realizan en las reglas de juego, en cuanto a los espacios, las técnicas y los materiales que se utilizan.

LA DEFICIENCIA MENTAL: CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN

La deficiencia mental en general es un trastorno del funcionamiento y la estructura de las neuronas de la corteza cerebral, que aparece antes de, o en la infancia. Se caracteriza por la disminución de la capacidad de aprendizaje y de otras funciones mentales, y no siempre se refleja en los rasgos físicos. El término de retraso mental está ligado, ya que generalmente la deficiencia mental es entendida como un defecto de la inteligencia⁴.

En la opinión de Muntaner⁵, la persona con deficiencia mental es aquel que presenta un repertorio conductual limitado, como consecuencia de la interacción de esta persona con las condiciones medioambientales y socioculturales.

El deterioro psicofísico puede venir provocado por herencia o haber surgido durante el crecimiento (en las fases pre- peri- y postnatal). Las condiciones socioculturales del deficiente pueden ser:

- Condiciones de vida inadecuada.
- Material educativo y recreativo limitado, etc...

³ MESTRE SANCHO, J.A.; GARCÍA SÁNCHEZ, E. *La gestión del deporte municipal*. Barcelona: INDE, 1999.p. 165.

⁴ AMOR PAN, J.R. *Afectividad y sexualidad en la persona con deficiencia mental*. Madrid: Univ. Pontificia de Comillas, 2007. p. 77.

⁵ MUNTANER GUASP, J.J. *La sociedad ante el deficiente mental*. Madrid: Narcea, 1998. p. 40.

Lo anterior se agrava cuando el niño sufre en su desarrollo lesiones a nivel de las vías de toma de información (estimulación), o en las vías de respuesta eferente y propia (músculos).

Bajo este punto de vista la deficiencia se podría clasificar como:

- Deficiencia Típica:

Caracterizada por el predominio de factores hereditarios fundamentales de un estadio cerebral adquirido, y agravado por los déficits sensoriales y motores, estados emocionales del medio cultural.

- Deficiencia Atípica:

La debilidad aparente es la consecuencia de las alteraciones o déficits accesorios, sobre una base hereditaria.

Esto nos indica que el discapacitado lo único que padece es una falta de evolución o desarrollo a ritmo normal, por lo que podrá ser incluido a nivel educativo siempre que se haga de acuerdo a sus posibilidades⁶.

a) **CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL DEFICIENTE MENTAL**

I) Aspectos cognitivos:

- incapacidad intelectual
- mejores resultados en el mundo de lo concreto que en lo abstracto
- tiempo de atención y memoria deficitarios
- vocabulario limitado
- se puede infravalorar su actitud

⁶ BASSEDAS I BALLÚS, E. *Alumnado con discapacidad intelectual y retraso del desarrollo*. Barcelona: GRAÓ, 2010.

II) Aspectos afectivos:

- frustración
- falta de motivación y volición
- tendencia a la imitación y subordinación
- comportamiento inapropiado y falta de inhibición
- perturbaciones al salir de la rutina
- inquietud y ansiedad

III) Aspectos motrices:

- el modelo de desarrollo es igual al del niño "normal" pero a un ritmo más lento, lo que plantea la dificultad de cómo explicar las lagunas psicomotrices en los adultos
- eficacia motora y condición física disminuida según aumenta la edad
- resistencia cardiovascular menor a la media
- mayor éxito en actividades de gran motricidad (deportes), que en las que requieren razonamiento

b) CLASIFICACIÓN

La OMS⁷ y la AAMD⁸ han desarrollado una clasificación de la discapacidad para las personas con deficiencias mentales desde una perspectiva psicométrica (Coeficiente Intelectual.)⁹:

- Discapacidad intelectual leve o ligera: CI (55-69)
- Discapacidad intelectual media o moderada: CI (40-54)
- Discapacidad intelectual grave o severa: CI (25-39)
- Discapacidad intelectual profunda: CI (<25)

⁷ Organización Mundial de la Salud.

⁸ Asociación Americana sobre Deficiencia Mental.

⁹ SÁNCHEZ-CARO, J.; SÁNCHEZ-CARO, J. *El consentimiento informado en psiquiatría*. Madrid: Díaz de Santos, 2003. p. 244.

1.- Una persona con deficiencia mental profunda presenta un grave deterioro en los aspectos motores y de comunicación, y generalmente será un plurideficiente. Son personas dependientes totalmente de los demás y necesitan ayuda para realizar cualquier actividad que requiera autonomía.

2.- Una persona con deficiencia mental severa funciona a nivel de educación infantil en sus aprendizajes, puede salir al paso de sus necesidades corporales básicas y puede comunicarse con un lenguaje sencillo. Ahora bien, necesita una muy considerable vigilancia a lo largo de toda su vida. Presenta problemas de coordinación motriz y su capacidad de autonomía es escasa.

3.- El individuo con deficiencia mental moderada puede adquirir hábitos de autonomía tanto personales como sociales. Presenta un lenguaje oral, aunque con bastantes dificultades de expresión. Su desarrollo motor puede ser aceptable y adquirir ciertas habilidades, que le permiten desarrollar un trabajo sencillo. Difícilmente llega a dominar las técnicas instrumentales básicas, como lectura o escritura.

4.- La persona con deficiencia mental débil o ligera puede alcanzar una autonomía totalmente normalizada, puede desempeñar un trabajo sin ningún problema e independizarse en sus relaciones sociales. Su retraso suele ser en actividades perceptivo-motrices y su nivel intelectual puede alcanzar un nivel similar al de educación primaria. Presenta dificultades en el aprendizaje de técnicas instrumentales. Con una formación adecuada puede participar sin ningún tipo de problema en la vida social básica.

LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN LOS DISCAPACITADOS PSÍQUICOS

a) EL DEPORTE Y LOS DISCAPACITADOS PSÍQUICOS

La actividad físico deportiva en el discapacitado psíquico presenta, para la mayoría de los psicólogos y médicos, un importante papel en el desarrollo del niño, ya que como afirma Piaget¹⁰, el juego es indispensable en la confirmación de la inteligencia. A través del deporte y actividad física con enfoque lúdico, el discapacitado puede tomar conciencia de sus posibilidades y al mismo tiempo de sus limitaciones¹¹, siempre y cuando su nivel de discapacidad se lo permita. Igualmente, el Dr. Azemar, comprobó en varias experiencias cómo el deporte en los primeros años de vida, produce una potenciación sináptica de la conexión de las neuronas.

Las actividades físico deportivas permiten a estos sujetos canalizar mejor sus instintos, les ayuda a forjar su personalidad¹² y saber superar con más facilidad las dificultades de relación con su entorno, con sus padres, hermanos y amigos, donde gracias al deporte, ellos se consideran importantes y capaces de hacer lo mismo que los demás.

En cuanto a las relaciones del niño con deficiencia psíquica frente al deporte, se puede comprobar cómo en aquellos cuya edad cronológica oscila alrededor de los 4 años, los primeros juegos son simples ejercicios efectuados por placer, aunque siempre realizados en beneficio de él mismo. Es en a partir de esta edad cuando el educador o profesor debe comenzar a enseñar al niño la práctica del deporte como actividad lúdica, para que esas sensaciones de placer las pueda trasladar al mundo exterior y lo relacione de forma directa con el medio.

¹⁰ REED SHAFFER, D.; KIPP, K. *Psicología del desarrollo: infancia y adolescencia*. México: Thomson, 2007. p. 244.

¹¹ CASTRO PAÑEDA, P. et al. *Los héroes olvidados: el deporte en los discapacitados físicos*. Oviedo: Universidad de Oviedo, 1999. p. 77.

¹² Parlebás en CUMELLAS, M.; ESTRANY, C. *Discapacidades motoras y sensoriales en primaria*. Barcelona: INDE, 2006. p. 29.

En los niños de edad más avanzada, los que tienen en torno a los 7 años, se ve una cierta tendencia al egocentrismo, circunstancia que va retrasada en relación a los niños que no tienen discapacidad ya que éstos lo desarrollan entre los 3 y los 7 años¹³. Para estos niños, en los que la motricidad es desbordante, y están en la edad del descubrimiento de las relaciones de las cosas con su cuerpo, es el momento en el que el cerebro empieza a intentar expresarse con la formación de frases completas. En estos niños es muy difícil la realización de deportes de equipo, ya que el egocentrismo que existe, hace que haya una tendencia al Yo muy manifiesta, y por eso debe realizar deportes individuales, sobre todo aquellos en los que él pueda hacerse sentir, como carreras, saltos y lanzamientos de pelota.

En torno a los doce años, el pensamiento del niño comienza a sentirse lógico, es un estado más sincrónico, la personalidad del niño toma una dimensión nueva, y la motricidad se equilibra con los descubrimientos y con la realización de cosas útiles. En esta edad, el sentimiento y deseo de los deportes de equipo son la regla, es cuando comienza a sentir la presencia del amigo y aprende a respetarle y a relacionarse con él. El educador debe aprovechar esta ocasión para practicar al máximo con el niño juegos deportivos de equipo, e intentar dejar un poco de lado los individuales.

A partir de los quince años, es cuando el niño empieza a tener un pensamiento un tanto más o menos consciente. La personalidad ya está definida y presenta las relaciones típicas de la adolescencia.

La motricidad llega aquí en su momento más cumbre, solicitando una enseñanza seria, deportiva o profesional. Es la auténtica edad del deporte: el juego ya no reproduce por placer, ni ningún tipo de sensaciones.

Debemos hacer sentir en estos niños el amor hacia los deportes colectivos como voleibol, fútbol sala, baloncesto y, sobre todo, el desarrollo de deportes individuales

¹³ CASTILLA ÁLVAREZ, M.C. et al. *ATS/DUE del Servicio Gallego de Salud*. Madrid: Ed. Mad, S.L., 2006. p. 264.

más técnicos, como: esquí, judo, etc... donde de nuevo sentirá placer y un reencuentro consigo mismo, haciendo que se sienta, además de importante, útil como los demás.

b) **FACTORES EDUCATIVOS TERAPÉUTICOS Y DE INTEGRACIÓN.**

La actividad física, la motricidad y el deporte, forman parte integrante de las fases educativas y terapéuticas en el niño con discapacidad psíquica, y la actividad física es utilizada como método de mantenimiento de las condiciones óptimas de recuperación, y como prevención, así como para adquirir la confianza en sí mismos que luego les permitirá aplicarla en los distintos aspectos de su vida¹⁴.

La actividad deportiva juega un papel muy importante en la educación del niño con discapacidad y, sobre todo, en la readaptación. En este sentido nunca será, o deberá ser un fin o una meta, pero sí un medio, un método destinado a desarrollar, restaurar o mantener las funciones restringidas o lesionadas, una técnica funcional terapéutica destinada a favorecer la integración social¹⁵. En efecto, si es importante realizar una readaptación médica y profesional, no es menos importante desarrollar la capacidad física óptima que permita a estas personas realizar una vida normal. Para una preparación psicológica adecuada, la persona deficiente debe tomar conciencia de sus capacidades, un desarrollo afectivo, una afirmación de la personalidad y un progreso social.

Las actividades deportivas constituyen a la vez un medio de identificación y de integración dentro del contexto social¹⁶. El deporte es así, ante todo, fuente de alegría y de placer.

¹⁴ UNICEF. *Deporte, Recreación y Juego*. Unicef, 2004. p. 2.

¹⁵ GONZÁLEZ ARAMENDI, J.M. *Actividad física, deporte y vida. Beneficios, perjuicios y sentido de la actividad física y del deporte*. Basauri: OREKI, 2003. p. 227.

¹⁶ ASÚN DIESTE, S. et al. *Educación física adaptada para primaria*. Barcelona: INDE, 2003. p. 13.

Podemos dividir la integración por el deporte en tres niveles de progresión:

1. *Fase educativa o terapéutica.*

Según la deficiencia sea congénita o adquirida, la actividad motriz será utilizada con fines educativos o reeducativos. La motricidad permite así una asociación de conocimientos, acción y motivación, y favorece el saber hacer y el comportamiento social.

2. *Fase de actividad física adaptada.*

Gracias a una metodología especial, un material adaptado, y una técnica adecuada, cada niño discapacitado debe practicar una actividad deportiva motivante, mediante las estructuras emocionales, mentales y motrices.

3. *Fase de integración.*

En realidad no existe ninguna disposición que desarrolle voluntariamente una discriminación, pero los obstáculos psicológicos y arquitectónicos subsisten en gran número, y de ello nos debemos ocupar para que poco a poco vayan desapareciendo, y el derecho del minusválido psíquico al deporte sea una realidad.

El deporte mejora el equilibrio psicológico del discapacitado y le ayuda a relacionarse con el mundo exterior, haciendo que desarrolle más actividades mentales y éticas que van a ser esenciales para su integración social.

Respecto al valor terapéutico el deporte representa la forma más natural de la fisioterapia, contemplándola en gran parte¹⁷. Se ha podido comprobar que el discapacitado mental que practica deporte aprende a recuperarse de la fatiga que tenía en los primeros ejercicios de rehabilitación. El discapacitado deberá considerar su

¹⁷ CASTRO PAÑEDA, P. et al. *Los héroes olvidados: el deporte en los discapacitados físicos*. Oviedo: Universidad de Oviedo, 1999. p. 63.

entrenamiento deportivo como un esfuerzo físico para su desarrollo psicológico y emocional, y considerarse útil dentro de la sociedad donde vive.

Por tanto, es importante que en todas las naciones los gobiernos se den cuenta de lo importante que es para estas personas la educación y el deporte, y que si lo es para las personas sin discapacidad, para los que sí la tienen es aun más necesario, pues con ello logra una auténtica rehabilitación, no sólo física sino psíquica, un mejor desarrollo armónico de su cuerpo, una mejor y más perfecta adquisición del equilibrio, una autoestima, un pasar de espectadores de segunda fila a auténticos protagonistas de la acción, una mejor y más adecuada relación de convivencia, y un mejor control de sí mismo.

CONCLUSIONES

Es un hecho generalmente reconocido entre los profesionales que trabajan con discapacitados psíquicos, que las actividades deportivas tienen un gran valor rehabilitador para este colectivo, tanto desde el punto de vista de mantenimiento de un mejor estado físico, como por su virtualidad de comunicación con un grupo e integración social.

Tanto estas actividades, como las de ocio y tiempo libre posibilitan un mayor acercamiento mutuo entre las personas afectadas de minusvalía psíquica y la sociedad en general. Por otra parte, se facilita una imagen mucho más cercana de estas personas que practican la competición deportiva ajustándose a reglas establecidas o que comparten agradablemente su tiempo de ocio con los demás. Asimismo, los discapacitados psíquicos consiguen un estímulo mayor al sentirse parte del conjunto general.

El deporte y la actividad física aunque no demostrado científicamente se cree que ayuda en la mejora del desarrollo del C:I de las personas con este tipo de discapacidad, y por

supuesto, al desarrollo físico sacándolos de la excesiva inactividad en la que viven los minusválidos psíquicos mejorando, incluso, su calidad de vida y la de las personas cercanas a ellos.

Además el deporte representa una puerta hacia el reconocimiento social y hacia la normalización e integración, de las que tanto hemos hablado en el trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

AMOR PAN, J.R. *Afectividad y sexualidad en la persona con deficiencia mental*. Madrid: Univ. Pontificia de Comillas, 2007.

ARRÁEZ, J. M.; AMBEL, L.; RODRÍGUEZ, A. R.; MARTÍN, A. M. *La mejora de las condiciones físicas en los deficientes psíquicos*. Málaga: Unisport, Junta de Andalucía, 1993.

ASÚN DIESTE, S. et al. *Educación física adaptada para primaria*. Barcelona: INDE, 2003.

BACH, H. *La deficiencia mental. Aspectos pedagógicos*. Madrid: Ed. Cincel, S. A., 1980.

BASSEDAS I BALLÚS, E. *Alumnado con discapacidad intelectual y retraso del desarrollo*. Barcelona: GRAÓ, 2010.

CASTILLA ÁLVAREZ, M.C. et al. *ATS/DUE del Servicio Gallego de Salud*. Madrid: Ed. Mad, S.L., 2006.

CASTRO PAÑEDA, P. et al. *Los héroes olvidados: el deporte en los discapacitados físicos*. Oviedo: Universidad de Oviedo, 1999.

COMITÉ OLÍMPICO ESPAÑOL. *Deportes para minusválidos físicos, psíquicos y sensoriales*. Madrid: COI, 1994.

CUMELLAS, M.; ESTRANY, C. *Discapacidades motoras y sensoriales en primaria*. Barcelona: INDE, 2006.

GARCÍA HOZ, V. *Personalización en la Educación Física*. Madrid: Rialph, 1996.

GONZÁLEZ ARAMENDI, J.M. *Actividad física, deporte y vida. Beneficios, perjuicios y sentido de la actividad física y del deporte*. Basauri: OREKI, 2003.

INSERSO. *Actividades deportivas y de ocio para minusválidos psíquicos*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales, 1988.

JONSON, M. A. *La educación del niño deficiente mental*. Madrid: Ed. Cincel S. A., 1979.

MESTRE SANCHO, J.A.; GARCÍA SÁNCHEZ, E. *La gestión del deporte municipal*. Barcelona: INDE, 1999.

MUNTANER GUASP, J.J. *La sociedad ante el deficiente mental*. Madrid: Narcea, 1998.

REED SHAFFER, D.; KIPP, K. *Psicología del desarrollo: infancia y adolescencia*. México: Thomson, 2007.

UNICEF. *Deporte, Recreación y Juego*. Unicef, 2004.

SÁNCHEZ-CARO, J.; SÁNCHEZ-CARO, J. *El consentimiento informado en psiquiatría*. Madrid: Díaz de Santos, 2003.

UNICEF. *Deporte, Recreación y Juego*. Unicef, 2004.

ZAMBRANA, J. Manuel: *La educación física y los disminuidos psíquicos*, Ed. Alambra, Madrid, 1987.