

2018, Retos, 33, 148-151

© Copyright: Federación Española de Asociaciones de Docentes de Educación Física (FEADEF) ISSN: Edición impresa: 1579-1726. Edición Web: 1988-2041 ([www.retos.org](http://www.retos.org))

## Problemas de organización en gestión de equipos: Desalineación de objetivos en deporte base

### Organizational problems in team management: Objective misalignment in youth sport

\*Antonio Joaquín García Vélez, \*Carmen María Martínez Franco, \*Ángel Meseguer Martínez, \*Alejandro Ros Gálvez,  
\*Alfonso Rosa García, \*\*Mario Rosa García

\*Universidad Católica San Antonio de Murcia (España), \*\*CFI Gabriel Pérez Cárcel (España)

**Resumen.** En el presente trabajo estudiamos empíricamente si están alineados los objetivos entre los distintos participantes en los equipos de deporte base. Para ello, se ha encuestado a directivos, entrenadores y jugadores de fútbol de 28 clubes de cadete en sus campos de entrenamiento, preguntándoles acerca de sus objetivos. Encontramos que directivos y entrenadores valoran especialmente la educación en valores, y que los jugadores valoran más los resultados y la diversión. Dentro de los equipos encontramos una baja alineación de objetivos, no estando correlacionada en muchos casos la relevancia dada por los distintos miembros. La transmisión inadecuada de los objetivos denota un problema de gestión que puede tener importantes implicaciones en la consecución de éstos.

**Palabras clave.** Deporte base, gestión, objetivos, teoría de la agencia, fútbol.

**Abstract.** We empirically analyse whether the member's objectives of youth sports teams are aligned. To this end, managers, trainers and players of 28 youth football teams –ages 14 to 16– were surveyed. Stakeholders were asked about their objectives through questionnaires responded on the training fields. We found that values education is especially appreciated by managers and trainers, whereas players especially value results and fun. We found a low objective alignment inside teams. Therefore, the relevance conferred to the different objectives by the different stakeholders is not always correlated. The inadequate transmission of objectives points to a management problem which can have important implications on the achievement of the team's objectives.

**Key words.** Youth sport, management, objectives, agency theory, soccer.

### Introducción

Conocer los objetivos que persiguen los miembros de una organización es una cuestión de primer orden para una adecuada gestión de ésta. La razón principal para ello es que cuando los miembros de la organización persiguen objetivos individuales diferentes no todos los esfuerzos se ven alineados hacia la consecución de los objetivos comunes. En la literatura de organización de empresas, estos problemas se conocen como costes de agencia (Jensen & Meckling, 1976), cuya aplicación empírica resulta recomendada e interesante más allá del ámbito económico (Perrow, 1986). Con el presente trabajo se pretende comprobar empíricamente el grado de alineación de objetivos existente entre los participantes en el ámbito del deporte base.

Según la UNESCO (1978), los objetivos del deporte se pueden agrupar en tres categorías, de rendimiento, de ocio o educacionales; objetivos que también se pueden asociar al deporte base. Estudios previos han analizado la importancia de los diferentes objetivos en este ámbito (Gutiérrez, 1995); sin embargo, no hemos encontrado estudios acerca del grado de alineación existente entre los distintos niveles organizativos en el deporte base, entendiendo como tales la dirección del club, el entrenador y los jugadores. Con esta motivación, hemos estudiado la valoración que a los distintos objetivos otorgan los integrantes de 28 equipos de fútbol, de categoría cadete, que compiten en la Región de Murcia.

La Teoría de la Agencia estudia las diferencias en objetivos entre los miembros de una organización, y sus consecuencias (Eisenhardt, 1989). Los miembros de una organización –empresa, asociación, equipo deportivo...– actúan guiados por su propio interés para cumplir con sus objetivos individuales, pero a la vez, como afirmó Fama (1980, p.289) en un contexto empresarial, «sus destinos dependen, en cierta medida, de la supervivencia del equipo en su competición contra otros equipos», por lo que buena parte de las relaciones en las organizaciones se basan en intereses individuales (Eisenhardt, 1989). De este modo, cuando hay divergencias en los intereses y objetivos de los miembros, éstos deberán cooperar para perseguir el fin común, pero también competirán por conseguir sus propios objetivos. Esta situación puede menoscabar la capacidad del equipo para conseguir los objetivos planteados, impidiendo así la maximización del valor de la organización (Jensen &

Meckling, 1976). En este sentido, se ha señalado que la alineación de los incentivos de los individuos es una forma de resolver los problemas originados por la persecución de intereses individuales frente a la actividad coordinada (March, 1962; Pfeffer, 1981).

En el ámbito del deporte, la Teoría de la Agencia se ha aplicado de manera escasa, aunque se pueden encontrar algunas excepciones que examinan relaciones entre individuos participantes en el deporte de élite, como los trabajos de Mason, Thibault & Misener (2006) sobre corrupción en deporte olímpico; los trabajos de Atkinson, Stanley & Tschirhart (1988), que examinan las relaciones entre las ligas profesionales y los clubes miembros; o de Mason & Slack (2003), sobre las relaciones entre los deportistas profesionales y sus agentes. En el caso particular del deporte base, no hemos encontrado estudios sobre problemas de agencia, a pesar de que las consecuencias que éstos pueden tener en los resultados de los equipos van más allá de las meramente deportivas, al tratarse de un deporte practicado por niños y jóvenes en etapas de formación. Consideramos, por tanto, importante cubrir este vacío en la literatura.

Como hemos señalado anteriormente, en el deporte base, los problemas de agencia podrían ocurrir cuando la directiva del club persiga unos objetivos (de rendimiento, de ocio o educacionales) que no coincidan con los que persiguen los entrenadores y/o los jugadores.

Los objetivos de rendimiento se entienden como la consecución del mejor resultado posible, mientras que los objetivos de diversión como el placer por la práctica de la actividad en sí. Ambos se encuadran dentro del ámbito de las teorías de la motivación, entre las que se encuentran la Teoría de la Autoeficacia (Bandura, 1977, 1986), Teoría de la Percepción de Competencia (Harter, 1978), Teoría de la Autodeterminación (Ryan, 1982; Ryan & Deci, 2000), Teoría de las Metas de Logro (Ames, 1987; Maehr, 1974), y Teoría Personal de Creencia de Habilidad (Duda, Fox, Biddle & Armstrong, 1992). Así, el rendimiento se asocia dentro de las Teorías de las Metas de Logro con la orientación al ego o al resultado, en la que el éxito viene determinado por la demostración de la capacidad de uno mismo o la superación de los contrarios; mientras que la diversión, se asocia a la orientación a la tarea, en la que el éxito viene determinado por el dominio de la tarea, entendida como superación de uno mismo o conocimiento de la tarea, o por el progreso personal (Nicholls, 1984). Del mismo modo, dentro de la Teoría de la Autodeterminación, el resultado se asocia a la motivación extrínseca, en la que el éxito viene determinado por aspectos externos como la victoria; sin embargo, la diversión se asocia a la motivación intrínseca, asociada a

la realización de experiencias estimulantes mediante el deporte (Vallerand, Pelletier, Blais, Briere, Senecal & Vallieres, 1992).

Por último, respecto al objetivo de educación en valores, Acuña Delgado & Acuña Gómez (2011) revisan los valores que motivan la práctica del deporte e indican que la educación en valores sirve de contrapartida a lo que está generalmente aceptado en el deporte: la competencia extrema. En este contexto, la figura del entrenador, en continuo contacto con los deportistas, resulta vital para guiar a los jugadores en cada una de las circunstancias creadas en el día a día (Pinheiro, Camerino & Sequeira, 2014; Ramírez, Vega, Ruíz & Vega, 2016), siendo más o menos exitoso dependiendo de la metodología utilizada (Méndez-Giménez, Fernández-Río & Méndez-Alonso, 2015; Navarrón, Godoy-Izquierdo, Vélez, Ramírez-Molina & Jiménez-Torres, 2017). El deporte favorece la construcción de sociedades más pacíficas al promocionar, educar e interiorizar valores como el respeto, la tolerancia, la solidaridad, y la cooperación, entre otros (Cabello & Sierra, 2016; Sánchez-Oliva, Leo, Sánchez-Miguel, Amado & García-Calvo, 2012; UNICEF, 2006; Veroz, Yagüe & Tabernero, 2015).

A pesar de su importancia, la educación en valores no siempre es el objetivo principal a perseguir. Los diferentes participantes en el deporte base podrían otorgar una mayor importancia a la clasificación o a la diversión. En esta línea, Gutiérrez del Pozo (2007) encuentra que el objetivo declarado por los entrenadores es la educación en valores, mientras que para los jugadores divertirse y socializarse comienza siendo el objetivo principal, aunque con el paso de los años se van centrando en conseguir los mejores resultados (Chamorro, Oliva, González & Alonso, 2016).

Dado que la desalineación en los objetivos puede suponer un freno para su consecución, es importante conocer qué objetivos priorizan la dirección y los entrenadores, y en qué grado éstos son compartidos por los jugadores. La importancia relativa dada por los distintos individuos a cada uno de los objetivos podría desembocar en un menor logro o efectividad por parte del equipo, generándose así problemas de agencia. Con el fin de comprobar si se comparten los objetivos, hemos encuestado a los distintos agentes participantes en el deporte base, dirección del club, entrenador y jugadores, para conocer en qué grado persigue cada uno de ellos la educación en valores, la diversión y obtener los mejores resultados.

## Material y método

En el estudio participaron 27 presidentes o directores deportivos, 27 entrenadores y 380 jugadores de 28 de los 32 clubes de la categoría cadete de primera división de la Federación de Fútbol de la Región de Murcia participantes en la Copa Coca Cola. Todos los participantes fueron varones, excepto una entrenadora y la edad de los jugadores, por ser de la categoría cadete, está entre los 14 y los 16 años.

Se diseñó un cuestionario estructurado para conocer el grado de importancia que los participantes otorgaban a cada uno de los diferentes objetivos en el deporte base (rendimiento, diversión y educación en valores). Dicho cuestionario fue validado por un grupo de expertos y sometido a una prueba piloto para garantizar que los ítems se entendían correctamente. Para la presente investigación se seleccionaron tres ítems que cuantifican el grado de importancia que presidentes, entrenadores y jugadores otorgan a la consecución de cada uno de los objetivos: valores («¿En qué grado su objetivo es conseguir una educación en valores?» / «¿En qué grado tu objetivo es adquirir valores humanos?»), diversión («¿En qué grado su objetivo es que los chicos se diviertan?» / «¿En qué grado tu objetivo es divertirte?»), y resultados/clasificación («¿En qué grado su objetivo es obtener la mejor clasificación?» / «¿En qué grado tu objetivo es obtener la mejor clasificación?»). Todas las preguntas se midieron en escala tipo Likert de siete puntos, desde (1), nada importante, hasta (7), muy importante.

En primer lugar, se contactó con la Federación Murciana de Fútbol para obtener los datos de los clubes integrantes de la Primera División Cadete – Copa Coca Cola. Una vez obtenida dicha información, se

procedió a contactar con los clubes para solicitar su colaboración en el estudio y concertar una cita en una sesión de entrenamiento con la finalidad de encuestar a presidentes o directores deportivos, entrenadores y jugadores.

Una vez concretada la fecha, se visitaba el campo de entrenamiento y se administraba, en primer lugar, la encuesta a presidentes o directores deportivos y, posteriormente y de forma simultánea, a jugadores y entrenadores.

Una vez recogidos todos los datos se procedió al análisis de los mismos.

Para el análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico Stata. En primer lugar, se realizó la prueba T de Student para muestras dependientes con el fin de comparar las diferencias entre los valores otorgados a cada uno de los objetivos en cada grupo de poblaciones del estudio.

Una vez hecho esto, se procedió a hallar el coeficiente de correlación de Pearson entre presidentes o directores deportivos y entrenadores, presidentes y jugadores, y entrenadores y jugadores. También se realizó esta misma prueba separando los jugadores por líneas de juego (porteros, defensas, centrocampistas y delanteros) y comparándolos con entrenadores, presidentes y otras líneas de jugadores.

## Resultados

Como se observa en la figura 1, los resultados del estudio indican que la educación en valores es el objetivo más valorado por la dirección y los entrenadores, mientras que los jugadores tienden a valorar en mayor medida la clasificación (Figura 1).

Dirección y entrenadores dan una mayor importancia a la educa-

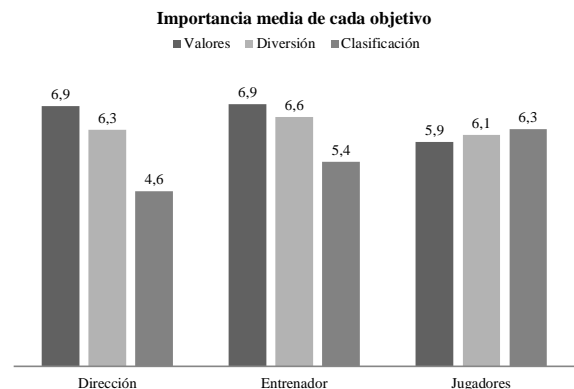


Figura 1. Relevancia media de cada objetivo

ción en valores y a la diversión frente a la clasificación. El valor otorgado por la dirección a la educación en valores y a la diversión es significativamente diferente al que otorgan a la clasificación, comparando tanto educación en valores con clasificación, como diversión con clasificación con el test de la t, en ambos casos encontramos que difieren significativamente ( $p < .001$ ). Por su parte, la educación en valores, es significativamente diferente a la diversión al 10% ( $p < .06$ ).

Algo similar ocurre con los entrenadores. Si comparamos la relevancia dada por los entrenadores tanto a la educación en valores respecto a clasificación, como a diversión respecto a clasificación, en ambos casos encontramos un  $p < .01$ . En este caso, la educación en valores, sí es significativamente diferente a la diversión para cualquier nivel de significatividad habitual ( $p < .01$ ).

Para los jugadores, sin embargo, la clasificación supone el principal objetivo a perseguir. La importancia dada por los jugadores a la clasificación difiere significativamente de la otorgada a los valores ( $p < .001$ ). La importancia dada por los jugadores a la diversión también difiere significativamente de la otorgada a los valores ( $p < .01$ ). Sin embargo, la importancia dada a la clasificación no difiere significativamente de la otorgada a la diversión ( $p = .16$ ).

Por otro lado, estudiamos la correlación existente por equipos en la valoración que los diferentes agentes establecen para cada objetivo. En

Tabla 1  
Correlaciones en la relevancia dada a los resultados como objetivo a conseguir. Coeficiente de correlación y entre paréntesis *p*-valor de la correlación.

	Presidente	Entrenador	Porteros	Defensas	Centrocampistas
Entrenador	.356 (.081)				
Jugadores	-.256 (.207)	.117 (.570)			
Porteros	-.165 (.430)	-.220 (.301)			
Defensas	.030 (.884)	-.022 (.916)	.362 (.075)		
Centrocampistas	-.149 (.467)	-.046 (.822)	-.047 (.822)	-.004 (.986)	
Delanteros	-.168 (.412)	.254 (.211)	.341 (.095)	.513 (.006)	-.157 (.435)

Tabla 2  
Correlaciones en la relevancia dada a la diversión como objetivo a conseguir. Coeficiente de correlación y entre paréntesis *p*-valor de la correlación

	Presidente	Entrenador	Porteros	Defensas	Centrocampistas
Entrenador	.206 (.324)				
Jugadores	.422 (.032)	.000 (1.000)			
Porteros	-.241 (.245)	.055 (.799)			
Defensas	.349 (.081)	.197 (.335)	.053 (.803)		
Centrocampistas	.169 (.408)	.274 (.175)	.221 (.289)	-.010 (.959)	
Delanteros	.420 (.032)	-.155 (.449)	.092 (.661)	.109 (.586)	.183 (.359)

Tabla 3  
Correlaciones en la relevancia dada a la educación en valores como objetivo a conseguir. Coeficiente de correlación y entre paréntesis *p*-valor de la correlación

	Porteros	Defensas	Centrocampistas
Defensas	.365 (.073)		
Centrocampistas	.256 (.217)	-.069 (.732)	
Delanteros	.068 (.748)	.130 (.519)	-.079 (.693)

la Tabla 1 indicamos si el valor otorgado por la dirección, el entrenador y los jugadores al objetivo clasificación, está correlacionado. Si dicha correlación es positiva y significativamente distinta de 0, consideramos que los objetivos están alineados, mientras que no lo podemos afirmar si dicha correlación no es significativa. En la tabla 1 presentamos el valor de la correlación y entre paréntesis el *p*-valor de ésta, marcando en negrita aquellas correlaciones significativas al menos al 10%. Elegimos este umbral dado que estamos estudiando la correlación únicamente para 27 observaciones (equipos). Encontramos que dirección y entrenador se encuentran alineados respecto a la importancia dada en la clasificación. Esto sugiere que presidentes y entrenadores se encuentran alineados en el valor que dan a los resultados como objetivo a alcanzar. Sin embargo, observamos una total ausencia de relación entre la importancia que otorgan ambos y la que otorgan los jugadores. Esto podría indicar que no hay una adecuada transmisión de los objetivos desde la dirección del club a los jugadores. Señalar también que, en relación a los jugadores, la importancia de la clasificación como un objetivo para porteros, defensas y delanteros sí parece estar relacionada. En cambio, la importancia de este objetivo para los centrocampistas no guarda relación con la del resto de líneas.

Respecto al objetivo diversión, encontramos una correlación entre la importancia que le otorgan presidentes y jugadores, no siendo así con los entrenadores (Tabla 2). Por líneas de juego, observamos que son defensas y delanteros quienes le dan una importancia relacionada con la de los presidentes, sin embargo, las distintas líneas del equipo no están alineadas entre sí en la importancia dada a este objetivo.

Finalmente, respecto a la educación en valores como objetivo a perseguir, excluimos del análisis a presidentes y entrenadores, dada la poca variabilidad en sus respuestas (25 de 27 presidentes y 26 de 27 entrenadores otorgaron la relevancia máxima a dicho objetivo). Por su parte, únicamente porteros y defensas presentan una correlación significativa.

De este modo, los resultados de la contrastación empírica indican que dirección, entrenadores y jugadores no confieren la misma importancia a los resultados, diversión y educación en valores. Comprobamos que los objetivos no están alineados entre los miembros de los equipos de deporte base.

## Discusión

Para que la consecución de los objetivos sea compartida por los agentes que componen el equipo, debe existir una transmisión de información efectiva de directivos a entrenadores y de éstos a los jugadores. Para ello, la dirección debe transmitir adecuadamente sus objetivos al entrenador, contratado para ello. Es tanto un problema de selección adecuada de un perfil que se ajuste a lo que busca la dirección, como de transmisión de objetivos. Los jugadores recibirán durante la temporada la comunicación por parte del entrenador, además de pasar un proceso de selección. Existen, por tanto, procesos de selección y de transmisión de información donde sería deseable que se transmitieran adecuadamente los objetivos que se desean alcanzar.

Ahora bien, si dichos procesos no se ejecutan de forma efectiva, es posible que los objetivos no estén adecuadamente alineados, lo que podría ocasionar problemas para conseguirlos. Por ejemplo, podría darse el caso en el que los jugadores se esfuercen por conseguir objetivos diferentes a los perseguidos por los entrenadores y la dirección; o que sea el entrenador el que fomente la búsqueda de objetivos diferentes a los deseados por la dirección. La selección de individuos que persiguen objetivos diferentes o la falta de efectividad en la transmisión de objetivos podrían ocasionar una baja tasa de logros por parte del equipo.

Es importante señalar que, bajo este punto de vista, no estamos suponiendo que haya una importancia óptima que se deba fijar a cada objetivo. Dado que realmente existen múltiples objetivos en el deporte base, lo relevante es la existencia de una coherencia dentro de la organización. Por ejemplo, en aquellos equipos en los que la clasificación no sea un objetivo especialmente relevante a perseguir (entendiendo como tal que no sea el objetivo más importante para la dirección), lo deseable es que dicho objetivo sea de baja relevancia también para todos los partícipes del equipo (dirección, entrenador y jugadores). Sería además deseable en dicha transmisión que todos los jugadores partícipes del equipo, en todas las líneas de juego, compartieran la relevancia otorgada a cada objetivo.

A la hora de valorar los distintos objetivos, nuestros resultados apoyan los hallazgos de Gutiérrez del Pozo (2007), que indicaban que los entrenadores declaraban una importancia mayor de la educación en valores, mientras que la diversión y la clasificación eran más relevantes para los jugadores. Al incluir a la dirección de los clubes, podemos incorporar a estos resultados nuestra evidencia de que también dichos directivos valoran más la educación en valores. En este sentido, dirección y entrenadores son conscientes de la importancia y potencialidad que la educación en valores tiene en el deporte base, como indican distintos organismos internacionales (UNICEF, 2006).

Respecto a los estudios anteriores sobre objetivos en el deporte base (Vallerand, et al., 1992; Acuña Delgado & Acuña Gómez, 2011), nuestro enfoque nos permite encontrar que dichos objetivos sólo se encuentran alineados entre los participantes en algunos casos. Así, encontramos que directivos y entrenadores comparten la relevancia de la clasificación, pero no la de la diversión. Esto señala una búsqueda de objetivos diferentes, similar a la problemática descrita cuando principales y agentes buscan maximizar objetivos distintos. En este sentido, nuestro estudio introduce por primera vez en el deporte base problemas relacionados con la Teoría de la Agencia (Jensen & Meckling, 1976), cuyas implicaciones se han estudiado en el deporte de élite (Atkinson, et al., 1988; Mason & Slack, 2003). Acompañando a la evidencia del deporte de élite, encontramos que dichos problemas se pueden identificar también en el deporte base.

## Conclusiones

En el presente estudio, analizamos potenciales problemas de agencia en el contexto del deporte base. En primer lugar, identificamos los principales objetivos a perseguir en éste, y observamos que dirección y entrenadores consideran como objetivo primordial la educación en valores, seguido de lograr que los jugadores se diviertan. Sin embargo, los jugadores valoran más obtener buenos resultados. Esta disparidad nos conduce a analizar si los objetivos están alineados dentro de cada equi-



po, encontrando que no siempre es así. En este sentido, sí encontramos alineada la importancia dada a la clasificación por la dirección y los entrenadores (directivos que valoran más la clasificación tienen entrenadores que la valoran más), pero desalineada entre ambos y sus jugadores. Respecto a la importancia de la diversión, se encuentran alineados directivos y jugadores, pero no los entrenadores. Centrándonos en sí los jugadores comparten objetivos, encontramos que los centrocampistas presentan objetivos diferentes a los del resto de sus compañeros.

El presente trabajo presenta algunas limitaciones. La muestra consiste en un conjunto de jugadores de fútbol base de una división de la Región de Murcia, por lo que la generalización de resultados debería tomarse con cautela. Además, el estudio realizado es de carácter transversal simple, no siendo posible conocer la mayor o menor alineación de objetivos entre los distintos agentes con el paso del tiempo.

Los resultados de este trabajo sugieren diversas líneas de investigación futuras. Por un lado, se hace necesario extender el análisis a otros campos del deporte base (en otros rangos de edad y disciplinas) u otros ámbitos geográficos. Por otro lado, la Teoría de la Agencia indica que la desalineación de objetivos puede llevar a resultados no deseables en la organización. Un posible objeto de investigación futura son las consecuencias que se podrían derivar de la desalineación de objetivos. Por ejemplo, sus efectos en el éxito deportivo, en las tasas de abandono en la práctica del deporte o, también, en el grado de satisfacción de los jugadores.

## Referencias

- Acuña Delgado, Á., & Acuña Gómez, E. (2011). Sport as a platform for values education, *Journal of Human Sport and Exercise*, 6(4), 573-584.
- Ames, C. (1987). «The enhancement of student motivation» en D. Kleiber & M. Maehr (Eds.), *Advances in motivation and achievement*. Greenwich, CT: JAI Press, 123-148.
- Atkinson, S. E., Stanley, L. R., & Tschirhart, J. (1988). «Revenue sharing as an incentive in an agency problem: An example from the National Football League». *The RAND Journal of Economics*, 19(1), California: RAND Corporations, 27-43.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social-cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Cabello, P.A., & Sierra, L. G. (2016). Lauream Pacis: Una cultura de paz a través del deporte. *Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, 11, 141-155.
- Chamorro, J. M. L., Oliva, D. S., González, J. J. P., & Alonso, D. A. (2016). ¿Jugaré en la élite? Expectativas de llegar a profesional y su relación con la motivación en jóvenes jugadores de fútbol. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 29, 153-156.
- Consejo de Europa (1997). *Manifiesto europeo sobre los jóvenes y el deporte*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Duda, J. L., Fox, K. R., Biddle, S. J., & Armstrong, N. (1992). Children's achievement goals and beliefs about success in sport. *British Journal of Educational Psychology*, 62(3), 313-323.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- Gutiérrez, M. (1995). *Valores sociales del deporte. La Actividad Física y el Deporte como transmisores de valores sociales y personales*. Madrid: GIMNOS.
- Gutiérrez del Pozo, D. (2007). *Modelo de intervención para educar en valores a través del fútbol: una experiencia con entrenadores de fútbol de la Comunidad de Madrid*. Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Harter, S. (1978). Effectance motivation reconsidered. Toward a developmental model. *Human Development*, 21(1), 34-64.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Lapresa, D., & Bengoechea, S. (1998). Nuestra escuela educativa de fútbol; una propuesta concreta. *Contextos educativos*, 1, 311-321.
- Maehr, M.L. (1974). Culture and achievement motivation. *American Psychologist*, 29, 887-896.
- March, J. G. (1962). The business firm as a political coalition. *The Journal of Politics*, 24(4), 662-678.
- Mason, D. S., & Slack, T. (2003). Understanding Principal-Agent Relationships: Evidence from Professional Hockey. *Journal of Sport Management*, 17(1), 37-61.
- Mason, D. S., Thibault, L., & Misener, L. (2006). An agency theory perspective on corruption in sport: The case of the International Olympic Committee. *Journal of Sport Management*, 20(1), 52-73.
- Méndez-Giménez, A., Fernández-Río, J., & Méndez-Alonso, D. (2015). Modelo de educación deportiva versus modelo tradicional: efectos en la motivación y deportividad. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte* 15(59), 449-466.
- Navarrón, E., Godoy-Izquierdo, D., Vélez, M., Ramírez-Molina, M. J., & Jiménez-Torres, M. G. (2017). Implementación de una intervención psicológica en fútbol base, satisfacción subjetiva de los deportistas y experiencias de pasión, competencia percibida y compromiso deportivo en relación con la intención de práctica futura. *Revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*, 12(1), 59-69.
- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological review*, 91(3), 328.
- Perrow, C. (1986). Economic theories of organization. *Theory and Society*, 15(1), 11-45.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pittman.
- Pinheira, V., Camerino, O., & Sequeira, P. (2014). El fair play en la iniciación deportiva, un estudio con entrenadores de fútbol. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 25, 32-35.
- Ramírez, J. V., Vega, D. M., Ruíz, J. R., & Vega, H. B. (2016). La comunicación educativa de entrenadores de fútbol en competición. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (29), 17-21.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of personality and social psychology*, 43(3), 450.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sánchez-Oliva, D., Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Amado, D., & García-Calvo, T. (2012). Antecedentes motivacionales de los comportamientos prosociales y antisociales en el contexto deportivo. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 12(46), 253-27
- UNESCO. (1978). Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte. Recuperado de [http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL\\_ID=13150yURL\\_DO=DO\\_TOPICyURL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13150yURL_DO=DO_TOPICyURL_SECTION=201.html).
- UNICEF. (2006). *Deporte para el desarrollo y la paz. Hacia el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio*. Madrid: UNICEF. Recuperado de <https://www.unicef.es/sites/www.unicef.es/files/Deporte06.pdf>.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Briere, N. M., Senecal, C., & Vallières, E. F. (1992). The Academic Motivation Scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and a motivation in education. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 1003-1017.
- Veroz, R., Yagüe, J. M., & Tabernero, B. (2015). Incidencia de dos modelos de competición de fútbol sobre los valores socio-educativos en prebenjamines. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 28, 84-89.