

## Módulo 3. Definir el modelo de club (misión, visión y valores)



La figura del director deportivo cada vez tiene más presencia dentro del ámbito del fútbol. Aparece en un momento del fútbol en el que la especialización tiene un gran peso en el reparto de funciones dentro de un trabajo en el club.

Durante este módulo, analizaremos los diferentes perfiles de directores deportivos, teniendo en cuenta el contexto/tipo de club, organigrama, filosofía, etcétera. Es importante que el trabajo esté bien estructurado, con el objetivo de que cada persona sepa cuáles son sus funcionalidades y responsabilidades. Esto ayudará a generar buenas sinergias en el trabajo, tener bien organizada la información, con el objetivo de hacer un buen desempeño de las funcionalidades, y poder administrar tanto al club, como al *staff* técnico de recursos óptimos para poder hacer una buena temporada deportiva.

☰ Introducción

☰ Unidad 3.1 Perfiles de club



**Unidad 3.2 Filosofía/idea**



**Unidad 3.3 Contexto/análisis previo**



**Unidad 3.4 Misión y visión**



**Unidad 3.5 Análisis interno**



**Unidad 3.6 Organigrama**



**Unidad 3.7 Roles y funciones. Cualidades y habilidades**



**Unidad 3.8 Intervenciones del director deportivo sobre diferentes departamentos**



**Unidad 3.9 Figura del team manager**

# Introducción

---

## Métodos utilizados en el pasado

Es importante saber cómo se ha trabajado anteriormente en la dirección deportiva y ver si estos métodos han generado buenas sinergias entre los trabajadores y los resultados obtenidos.

## Nuevas tecnologías

Es importante saber qué herramientas se usan para acceder a la información, cómo se organiza esta y, sobre todo, cómo se filtra esa información. Por este motivo, en algún momento, nos centraremos en los procesos y en su optimización dentro de la secretaría técnica.

## Perfil de club/historia

Saber en qué club estamos trabajando es una de las bases para optimizar nuestro trabajo. Tenemos que tener en cuenta su historia, su experiencia en cuanto a incorporaciones, su contexto, etcétera. Todos

estos factores pueden influenciar en el rendimiento de nuestro trabajo.

## **Organigrama**

Cómo está organizada la secretaría técnica es una de las situaciones a analizar. A partir de aquí, podemos establecer diferentes tipos de roles y funciones. Todos los participantes de la secretaría técnica tienen que saber cuáles son sus responsabilidades y quién es el responsable de cada proceso que se da durante la temporada.

A partir de aquí, nos dedicaremos a detallar cuáles son las funciones y responsabilidades que hay dentro de una dirección deportiva y cómo las podemos distribuir para conseguir tener bien organizada la información y poder sacar el máximo rendimiento a los recursos que podemos disponer dentro de nuestro trabajo.

**CONTINUAR**

## Unidad 3.1 Perfiles de club

---

No todos los clubes se rigen por el mismo patrón. Estamos en un contexto en el que cada club tiene particularidades distintas. En muchas ocasiones, cuando analizamos un club desde un prisma externo, cuando nos encontramos dentro es totalmente distinto. Por este motivo, es importante, antes de empezar una relación laboral con algún club, intentar tener toda la información posible para poder controlar todas estas variables y no tener incidencias durante el proceso de adaptación.

El conocimiento de la historia y los valores del club será un factor clave para saber si nuestro trabajo puede ser o no productivo dentro de la institución.

### HERRAMIENTAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Hay que tener en cuenta que toda información es útil para poder analizar el estado de un club y el contexto en el que tenemos que establecer una relación profesional.

A nivel legal, podemos analizar de qué tipo de club estamos hablando:

- socio.
- SAD.
- Propiedad privada.
- Etcétera.

Esto nos ayudará a saber cuál es el proceso de toma de decisión.

Para determinar si un jugador es apto o no para entrar en una negociación, tenemos que saber cuáles son los pasos a seguir, desde saber cómo lo filtramos y le hacemos seguimiento en nuestro espacio de trabajo, hasta cómo llegamos a poder incorporar al jugador, pasando por los diferentes procesos de negociación. En este caso, estamos hablando de un aspecto en concreto, pero podemos determinar más casos.

¿Cómo y quién toma las decisiones? Es importante saber quién es la persona que soporta cada tipo de decisión, cómo llega a la conclusión de que una decisión es lo más apropiado para el club y cómo la ejecuta. Este proceso marcará el estilo y la línea de trabajo del club.

También se debe conocer parte de la filosofía e historia del club, es decir, sus éxitos, sus momentos más difíciles, qué valoran los aficionados, etcétera. Esta será una herramienta que nos ayudará a conectar con la masa social, a la cual siempre queremos tener contenta e ilusionada con el equipo.

Por otro lado, podemos documentarnos en el aspecto histórico sobre palmarés, jugadores importantes, recorrido en las últimas temporadas, tipos de incorporaciones que se llevan a cabo. Por ejemplo: si analizamos la alineación de la final de la Copa del Rey del 2024, podemos analizar que hay siete jugadores que, cuando se iniciaron en su etapa en el fútbol profesional en CD Mirandés (Abdón Prats, Antonio Sánchez, Javi Llabrés por parte de RCD

Mallorca, Galarreta, Vivían, Prados e Imanol García por parte del Athletic Club), estaban en calidad de cedidos.

Este hecho hace que tengamos en cuenta que la política de fichajes del CD Mirandés se basa en tener gran parte de jugadores jóvenes cedidos de equipos de superior nivel para potenciarlos y proyectarlos de cara al futuro.

Por último, siempre es importante tener alguna conversación con profesionales que estén trabajando en el club o que hayan trabajado en él. En este caso, se debe considerar si dicha información se basa en la objetividad o si está condicionada por otras cuestiones.

## Tipología de clubes

### **FC Barcelona** —

Es una asociación privada sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica, en la que los socios escogen a la junta directiva cada cuatro años. Su actividad fundamental es el fútbol. Los estatutos reflejan que la asamblea general de socios es el órgano de gobierno del club, mientras que la junta directiva es el órgano colegiado de gobierno de la entidad y asume todas las competencias que no se reserva la asamblea de socios.

## **Borussia Dortmund** —

La gran particularidad del BVB es que es el único club deportivo que, desde octubre del 2000, cotiza en bolsa de valores. Esto provoca que el factor económico sea fundamental en su estructura y organización. Es un club que basa su rendimiento económico en hacer operaciones con jugadores, es decir, intenta contratar a jugadores para dar un valor superior en su organización para después exponerlo al mercado y venderlo. Este es el caso de Jude Bellingham, Alexander Isak, entre otros.

## **CD Mirandés** —

Todos los aficionados del fútbol español recuerdan las dos veces que el CD Mirandés ha llegado a la semifinal de la Copa del Rey. La primera vez fue en 2012 contra el Athletic Club y la segunda fue en 2020 contra la Real Sociedad.

Cabe destacar que el CD Mirandés tiene un modelo de club que se caracteriza por el perfil de los jugadores que tiene en su plantilla cada temporada. Estamos hablando de un perfil de jugadores jóvenes, mayormente cedidos por equipos de nivel superior, en cuyo caso el objetivo es exponerlos y que sigan su desarrollo deportivo en un club de segunda división. En lo estadístico, podemos decir que, en la última final de la Copa del Rey entre el RCD Mallorca y el Athletic Club, había varios jugadores que en sus inicios habían jugado en el conjunto jabato.

## **Athletic Club** —

Como dice uno de sus lemas, el Athletic Club es «único en el mundo». El Athletic es el ejemplo claro de modelo de club que se basa en tener jugadores de su zona de influencia, que, en este caso, es Euskal Herria (lo que ellos consideran el pueblo vasco). Su mercado y perfil de futbolista se limita, pero siempre cuenta con un modelo que hace mucho hincapié en los siguientes aspectos:

- jugadores formados en Lezama (fútbol base).
- Jugadores potenciales que tengan descendencia en Euskal Herria.
- Cuidar el patrimonio actual para evitar fuga de talentos a otros clubes.

Con esta idea, el Athletic es uno de los clubes con más prestigio de la primera división. En los últimos años, ha conseguido llegar a diferentes finales de la Copa del Rey: ha sido campeón en 2024 y siempre está cerca de conseguir plaza para disputar algún torneo europeo (Europa League).

---

## **Manchester City** —

Si hablamos del Manchester City, lógicamente, estamos hablando de un modelo de club con un nivel adquisitivo muy elevado, con acceso a los mejores futbolistas del mundo, capaz de poder asumir cualquier jugador que esté dentro del mercado. Aun así, el Manchester City es un club que es propiedad, en este caso, de un jeque árabe. Forma parte de Grupo City, que tiene la propiedad de diferentes equipos en todo el mundo (India, Estados Unidos, Australia, Italia, etcétera), entre ellos, el Girona FC. Con este tipo de organización, Grupo City puede mover diferentes jugadores entre sus

diferentes clubes para poder controlar la trayectoria y carrera de los futbolistas que ellos consideren.

[CONTINUAR](#)

## Unidad 3.2 Filosofía/idea

---

Una vez que ya tenemos claro el **perfil** del club en el que estamos estableciendo una relación laboral, tenemos que elaborar un análisis de la **filosofía** del club, para poder establecer unas bases sobre la idea que queremos implantar en nuestro entorno profesional.

Lo primero que tenemos que hacer es establecer un pequeño análisis de los recursos y factores que tiene el club. Para ello, emplearemos diferentes estrategias:

- entrevistas.
- Estudio de los métodos de trabajo.
- Encuestas anónimas.
- Otras.

En este sentido, es crucial tener una mentalidad muy observadora y abierta, en la que se deben considerar siempre los puntos positivos y los posibles puntos de mejora. Si nos mostramos con ideas muy rígidas y poco flexibles, es probable que se presenten puntos de conflicto durante el proceso de conocimiento del club.

No podemos ir en contra de la filosofía e historia del club; lo que tenemos que hacer es preguntarnos a nosotros mismos lo siguiente:

- ¿cómo ha funcionado el club históricamente?
- ¿Qué es lo que quiere el aficionado?
- ¿Cómo se han conseguido los mejores resultados en el club?

La masía en el FC Barcelona es un modelo histórico y evidente muy interiorizado en el club. Hay que destacar que el funcionamiento del fútbol base del FC Barcelona se apoya en dos objetivos: formar jugadores para el primer equipo, principalmente, y generar un valor en los que no consigan llegar dentro del club. La idea es combinar valor de mercado y rendimiento económico.

Hay un detalle aún más llamativo: en los últimos diez años, la mayoría de los jugadores que han llegado al primer equipo llevan en

el fútbol base desde la etapa de fútbol 7, antes de los doce años. Esto remarca la importancia de la buena captación en esas edades y de la prolificidad de la cantera del FCB, **La Masia**.

Al primer equipo, llegaron los siguientes jugadores: Carles Aleña, Oscar Mingueza, Alex Collado, Eric García, Arnau Tenas, Nico González, Ansu Fati, Ilaix Moriba, Alejandro Balde, Gavi, Aleix Garrido, Ilyas Akhomach, Hector Fort, Marc Guiu, Pau Cubarsí y Lamine Yamal.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de profesionales fuera del FCB: Dani Olmo, Sergio Gómez, Víctor Gómez, Adrià Bernabe, Takefusa Kubo, Mika Marmol, Adria Altimira, Sergi Altimira, Pablo Moreno, Robert Navarro, Fode Fofana, Xavi Simons, Arnau Martínez, José Martínez Marsa e Iker Bravo.

Actualmente, el FC Barcelona es un modelo muy definido como club. En el primer equipo, actualmente, tenemos una gran presencia de jugadores formados en La Masia.

HA CIENDO UN ANÁLISIS MUY DETALLADO DE LA PLANTILLA DEL FC BARCELONA PARA LA TEMPORADA 23/24  
PODEMOS DECIR LO SIGUIENTE RESPECTO A ALGUNOS ASPECTOS:

· **porteros**. Tanto Iñaki Peña (1999) como Ander Astralaga (2004), pese a no ser catalanes, son porteros formados en La Masia. Iñaki Peña se incorporó en la categoría infantil de primer año y Ander Astralaga se incorporó en la categoría de cadete de primer año.

· **Defensas:** en cuanto a la línea defensiva, teniendo en cuenta que Araújo se incorporó para el filial, podemos decir que Alejandro Balde, Héctor Fort y Pau Cubarsí son los jugadores procedentes de La Masía. Estos tres futbolistas llevan en el club desde la etapa de fútbol 7. Esto habla muy bien del tipo de trabajo que se puede hacer desde el fútbol base.

· **Centrocampistas:** en cuanto a los centrocampistas, podemos hablar de diferentes casos.

- Gavi, jugador incorporado en la etapa alevín, cuya carrera de formación se ha hecho en La Masía, actualmente es uno de los jugadores con más valor de mercado.

- Sergi Roberto, desde la perseverancia, se ha hecho con un hueco en la plantilla del primer equipo del FC Barcelona y se ha mantenido siempre en ella; él es un ejemplo de comportamiento para las futuras generaciones.

- Fermín López fue incorporado de niño a La Masía y, actualmente, está empezando a tener protagonismo en la primera plantilla.

- Por último, en cuanto a centrocampistas, hay que destacar el caso de Oriol Romeu, jugador formado desde muy pequeño en La Masía. Sin embargo, después de tener un buen rendimiento en determinados clubes (Chelsea, Valencia, Stuttgart, Southampton, Girona FC), ha tenido la posibilidad de incorporarse a la primera plantilla. Conoce el modelo y el concepto de fútbol, factor que sumó en su incorporación.

· **Delanteros:** a pesar de que esta es una posición muy difícil, en cuanto a los delanteros, el caso que más repercusión está teniendo es el de Lamine Yamal, un jugador joven con un potencial contrastado que se incorporó en la etapa de fútbol 7 al FC Barcelona. Actualmente, es uno de los jugadores más

destacados del panorama futbolístico, con un valor de mercado muy alto, a pesar de su juventud.

Durante la temporada, Marc Guiu ha tenido algunos minutos. Jugador procedente de La Masía, pese a su juventud (2006), ha demostrado mucha personalidad en el primer equipo y en el filial.

Por último, está el caso de Ansu Fati, jugador actualmente cedido en el Brighton FC de la Premier League, pero que pertenece al FC Barcelona, formado en La Masía, desde alevín.

La pregunta que nos podemos hacer es la siguiente: ¿cuánto valor le ha costado al FC Barcelona formar a estos futbolistas? ¿Cuánto valor tienen estos futbolistas en el mercado?

**CONTINUAR**

## Unidad 3.3 Contexto/análisis previo

---

En este apartado, la palabra «análisis» va a ser eje transversal en el que va a desarrollarse todo nuestro contenido. Cuando llegamos a una dirección deportiva, lo primero que debemos hacer es recopilar toda la información, hacernos todo tipo de preguntas, para tener un buen mapa conceptual de los funcionamientos.

**CONOCER EL CONTEXTO PUEDE CONTRIBUIR CON LO SIGUIENTE:**

**A NÁLISIS FUNCIONAL: HACER UN ESTUDIO DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS PROCESOS Y MÉTODOS DE TRABAJO DE LA SECRETARÍA TÉCNICA . EN ESTE APARTADO, ANALIZAREMOS:**

- acelerar procesos de análisis previo o análisis interno. Esto no nos puede llegar a condicionar en nuestra perspectiva o toma de decisión futura. Es decir, no tenemos que entrar en juicios de valor prematuros.
- Intuir cosas que puedan llegar a pasar si se actúa de una determinada manera.
- Saber qué tipos de comportamientos pueden provocar determinadas decisiones.
- Otros aspectos.

Hay directores deportivos que hablan de establecer una especie de «auditoría interna» cuando entran nuevos a una organización. Se trataría de hacer un

análisis interno de la dirección deportiva para poder dibujar un mapa conceptual del contexto.

El primer paso es lo que llamamos hacer un «análisis de la realidad» basado en dos elementos claves: análisis funcional y análisis histórico.

**CONOCER EL CONTEXTO PUEDE CONTRIBUIR CON LO SIGUIENTE:**

**A NÁLISIS FUNCIONAL: HACER UN ESTUDIO DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS PROCESOS Y MÉTODOS DE TRABAJO DE LA SECRETARÍA TÉCNICA. EN ESTE APARTADO, ANALIZAREMOS:**

- equipo de trabajo.
- Trabajo económico.
- Recursos económicos.
- Valores añadidos del club.

Análisis histórico: evaluar cómo se ha hecho el trabajo anteriormente, no con el objetivo de establecer una mirada crítica, sino para establecer las bases de un nuevo método o de un método óptimo. Usaremos criterios cuantitativos, como, por ejemplo:

- jugadores incorporados relacionados con el coste y el rendimiento.
- Jugadores vendidos (precio en relación con el valor de mercado).
- Análisis de las fugas (jugadores que se marchan a coste 0).
- Valor de la plantilla actual.
- Entre otros.

A partir de aquí, nos centraremos en hacer un análisis interno haciendo hincapié en el equipo de trabajo, los procesos y la medición de resultados.

- **Equipo de trabajo:** por un lado, tenemos que tener en cuenta el análisis cuantitativo, es decir, cuántas personas forman parte de la secretaría técnica, cuántos recursos disponemos para poder hacer el trabajo, etcétera.

En cuanto al análisis cualitativo, nos centramos en la calidad del capital humano y en la optimización de sus funcionalidades.

- **Procesos:** en este apartado, analizaremos cómo se establecen las diferentes funcionalidades dentro de la dirección deportiva. Se trata de ver cómo puede ser el día a día dentro de una dirección deportiva, los procesos de selección de futbolistas, las etapas dentro de las diferentes negociaciones, etcétera.

- **Medición de resultados:** se basa en extraer estadísticas de todo tipo para llegar a obtener un buen mapa conceptual de cómo puede ser el contexto al cual nos estamos exponiendo. Se trata de ver si lo que se hace y cómo se hace es realmente óptimo y productivo para poder cumplir los objetivos de la dirección deportiva.

Por último, habrá que tener en cuenta, en cuanto al análisis previo, los recursos económicos y financieros. Ver la capacidad financiera histórica y actual de la dirección deportiva nos ayudará a intuir diferentes situaciones que podemos vivir en el futuro. Sabiendo el historial financiero, podremos intuir dónde se podrá invertir en el futuro, ver el estado actual económico, etcétera.

- **Infraestructuras:** tiene que ver con los espacios con los que contamos para poder llevar a cabo la actividad laboral, es decir, dimensiones, características, etcétera. Este es un aspecto fundamental, ya que puede ayudar a optimizar los recursos, ayuda a un buen clima laboral, etcétera.

CONTINUAR

## Unidad 3.4 Misión y visión

---

Estos dos conceptos nos ayudarán a sincronizar el modelo de gestión deportiva que queremos introducir con el proceso que queremos marcar en el tiempo, teniendo en cuenta los factores explicados anteriormente.

Misión: es el propósito o la razón de ser de la organización. Estamos hablando de qué es lo que nos identifica como equipo de trabajo/dirección deportiva. Responde a las siguientes preguntas:

- ¿qué hacemos?
- ¿Cuál es nuestro propósito?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- Representa la orientación y el propósito para todas las áreas funcionales de la organización.

- Establece los fundamentos para el diseño de la estructura organizativa.

La misión nos ayudará a establecer cómo nos organizamos dentro del trabajo de una dirección deportiva. ¿Cómo trabajamos? ¿Cuáles son los procesos a seguir? Estas son algunas de las preguntas que tenemos que responder.

## **Visión** —

describe lo que querría ser la organización en el futuro, es decir, cómo quiere ser percibida o recordada. Responde a las siguientes preguntas:

- ¿cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos para conseguir los objetivos?
- ¿Qué actividades desarrollaremos?
  
- Debe ser realista y, a la vez, constituir un reto.
- Debe señalar la dirección hacia la que todo el equipo tiene que trabajar.
- Reforzará los valores y los puntos fuertes de la organización.
- Debe ser motivadora y generar entusiasmo en la organización.

En este aspecto, nos centraremos en el lugar al que queremos llegar a corto/mediano plazo. Estaríamos hablando de dibujar una posible meta, es decir, a dónde queremos llegar. Es importante que una dirección deportiva tenga claro hacia dónde quiere ir porque a partir de aquí se construyen las bases del modelo a seguir. Esta es una de las razones por las cuales muchas direcciones deportivas siempre intentan tener un margen de dos o tres

temporadas. Es un tiempo prudencial que nos ayuda a visualizar si el trabajo que se está haciendo puede tener como consecuencia la consecución de los aspectos reflejados en la visión de la dirección deportiva.

## Valores —

son las convicciones de una organización, los principios guía que dictan cómo las personas que trabajan en ella deberían comportarse y actuar.

- Ayudan a identificar lo correcto de lo no correcto en el desarrollo profesional del equipo de trabajo.
- Están íntimamente relacionados con la cultura de la organización.
- Será fundamental que cualquier organización identifique, consensue y comunique periódicamente estos valores.

La pregunta es la siguiente: ¿cuáles serían los valores del FC Barcelona? ¿Cuáles serían los valores del club en el cual trabajas?

A partir de aquí, la idea sería relacionar estos conceptos con determinados clubes para poder identificar modelos y métodos de gestión.

Identificar la misión, la visión y los valores de un club ayuda a entender muchas situaciones que se pueden experimentar en relación con ello, como, por ejemplo, tipo de toma de decisiones, tipo de incorporaciones, perfiles de jugadores, perfil de plantilla, etcétera.

Por este motivo, es importante establecer una buena relación entre la misión, la visión y los valores del club, ver si estos son aceptados dentro de la organización. Con ello, irá implícito el tiempo necesario de trabajo para ver y evaluar si esto está bien formulado. Una organización que tenga la

capacidad de adaptar estos elementos puede ayudar a generar buenas sinergias dentro del clima de trabajo y una buena optimización de los recursos que tenemos.

Con esto ya definido, podremos dar forma a los objetivos de la dirección deportiva y buscar estrategias de crecimiento.

### - **Objetivos y estrategias de crecimiento**

En la elaboración de objetivos, tenemos que tener en cuenta que necesitaremos tiempo y espacio para poderlos ejecutar. Por esta razón, hay que tener en cuenta lo siguiente:

- los objetivos definen el funcionamiento y la política de la dirección deportiva/club.
- Los objetivos no deben de ser muy extensos ni numerosos.
- Estos objetivos tienen que ser medibles y revisables con el tiempo.
- Los objetivos deben ser claros y comprensibles para todos los miembros del club.
- Los objetivos deben de ser motivantes y suponer un estímulo para todo el personal del club.
- Todas las personas de la dirección deportiva tienen que estar comprometidas con los objetivos del club (en este caso, con los de la dirección deportiva).

En este sentido, tenemos que tener siempre en mente diferentes estrategias de crecimiento, que nos ayuden a adelantarnos respecto a cuál es el siguiente paso para seguir evolucionando dentro del mundo del fútbol. Las estrategias de crecimiento en una dirección deportiva pueden estar encaminadas en relación con los siguientes aspectos:

- optimización de los procesos de detección y selección de futbolistas. Tener al futbolista en el centro de la estructura para facilitarle todos los servicios que requiera.

- Optimización de los recursos económicos. Concentrarnos en siempre adquirir un buen balance económico.
- Aumentar y desarrollar un programa formativo para el fútbol base.
- Crear un equipo de trabajo estable. Así, podremos estabilizar los procesos.
- Intentar tener una estructura profesionalizada
- Sacar el mayor rendimiento a las nuevas tecnologías (big data e IA), sin dejar de lado los métodos tradicionales que siempre han funcionado (visualización en directo de los futbolistas).

**CONTINUAR**

## Unidad 3.5 Análisis interno

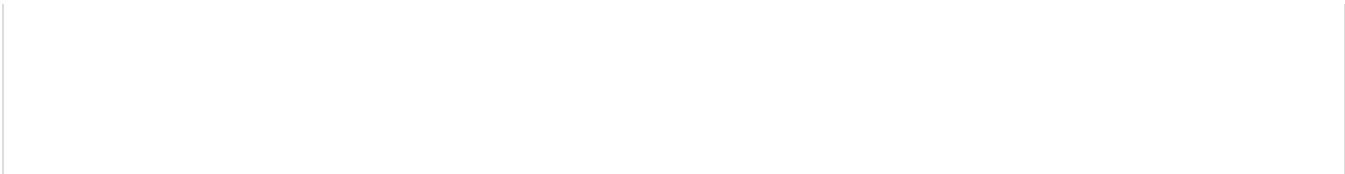
---

Dentro del análisis interno de la estructura de una dirección deportiva tenemos que tener en cuenta diferentes factores.

<b>ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INTERNA</b>	<b>VALOR AÑADIDO DEL CLUB/ENTIDAD</b>	<b>GESTIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO</b>	<b>RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS</b>	<b>ESPA REAL</b>
---	---	--	--	----------------------

En este aspecto, hay que tener en cuenta lo siguiente:

- ¿cómo se organiza la dirección deportiva? Órganos de gobierno.
- ¿Quién y cómo se toman las decisiones? Proceso de toma de decisiones.
- Nivel de autonomía en la gestión.
- ¿Cuánto «poder» tiene cada cargo en la toma de decisión? Niveles de cualificación y competencias de los cargos con responsabilidad ejecutiva.
- Organigrama de la organización.
- Estilo de dirección.
- Delegación de funciones.
- Cultura organizativa.



<b>ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INTERNA</b>	<b>VALOR AÑADIDO DEL CLUB/ENTIDAD</b>	<b>GESTIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO</b>	<b>RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS</b>	<b>ESPA REAL</b>
---	---	--	--	----------------------

Aquí, nos centramos en lo que hace que nuestra identidad sea diferenciadora respecto al resto. Esto nos ayudará a saber a qué tipo de mercado tenemos acceso, qué tipo de jugadores son los más adecuados, el perfil de los entrenadores, etcétera.

<b>ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INTERNA</b>	<b>VALOR AÑADIDO DEL CLUB/ENTIDAD</b>	<b>GESTIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO</b>	<b>RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS</b>	<b>ESPA REAL</b>
---	---	--	--	----------------------

¿Cuántas personas hay trabajando en la dirección deportiva? ¿Cómo se organizan en el trabajo? ¿Cómo podemos optimizar ese trabajo? ¿Qué tipo de perfiles tenemos trabajando en nuestra dirección deportiva? ¿Qué horario tienen los trabajadores?

Estas son preguntas que hay que responder en el análisis interno, considerando las condiciones (laborales y económicas) de los trabajadores.

¿Qué perfiles pueden ser los más adecuados para trabajar en una dirección deportiva? En este aspecto, podemos hablar de un perfil muy flexible y multifuncional:

- capacidad de negociación.
- Experiencia en el sector (tener en cuenta a los exfutbolistas).
- Personas que tengan un sentimiento de pertenencia dentro del club.
- Personas ordenadas, profesionales y con conocimiento del sector.

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INTERNA	VALOR AÑADIDO DEL CLUB/ENTIDAD	GESTIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	ESPA REA
-----------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------	---	-------------

Dependiendo del tipo de club, sabremos el margen del que disponemos para poder trabajar. Esto dependerá de la propiedad o del margen económico del club, de los límites económicos que puedan imponer las administraciones (por ejemplo: LFP). Es importante saber, antes de que empiece cada mercado, el margen del cual disponemos para poder trabajar.

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INTERNA	VALOR AÑADIDO DEL CLUB/ENTIDAD	GESTIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	ESPA REA
-----------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------	---	-------------

Saber los espacios de trabajo nos ayudará hacer una buena valoración interna de las condiciones de trabajo. En este caso, nos centraremos en dos elementos importantes: ¿qué espacios de trabajo tenemos disponibles para hacer nuestra actividad? ¿En qué estado están estos espacios de trabajo?

Cualquier dirección deportiva tiene que tener estas características para poder funcionar con coherencia: tener una dirección única y planificación.

Es importante establecer una hoja de ruta. Todos los trabajadores de la dirección deportiva tienen que saber cuáles son los procesos de trabajo, cómo se divide el trabajo y cuáles son los roles y las responsabilidades de cada uno. Según el estilo de la dirección deportiva, podremos decir si estas decisiones están más o menos consensuadas.

En cuanto al equipo de trabajo, los principios fundamentales pueden ser los siguientes:

- generar un contexto de trabajo sincero y claro.
- Establecer procesos sencillos y óptimos.
- Por encima de la implicación, siempre estará el compromiso.
- Hacer sentir a todos los trabajadores partícipes de todo lo que pasa en el club.

**CONTINUAR**

## Unidad 3.6 Organigrama

---

El organigrama determina cómo estamos organizados, ya sea en cuanto a la dirección deportiva o en lo que refiere al club/organización. Responde a la pregunta «¿cómo estamos estructurados?».

En cuanto a la estructura, dentro de una dirección deportiva, tenemos que tener un organigrama dibujado, en el que se vea la idea de la empresa y las posibles conexiones entre departamentos. Esto nos dará una idea de la filosofía y el método de trabajo. Según su diseño, podemos distinguir entre los siguientes tipos de organigramas:

- **organigramas verticales.** Unidades ramificadas que van de arriba abajo. Esto hace que podamos ver los diferentes niveles jerárquicos.
- **Organigramas horizontales:** las unidades van, en este caso, de izquierda a derecha, colocando a la figura más importante a la izquierda. A partir de ahí, se va generando un orden.

- **Organigramas mixtos:** este tipo de organigrama combina estructuras verticales y horizontales. En este aspecto, nos puede ayudar a ver los diferentes niveles y el tipo de relaciones internas que pueden llegar a existir.
- **Organigramas circulares:** en este tipo de organigrama, la figura más importante está en el centro; a partir de ahí, van saliendo diferentes ramificaciones. Según lo cerca que esté del centro, la ramificación tendrá más o menos trascendencia dentro de la organización. El último círculo indica el nivel más bajo dentro de la jerarquía. Las unidades que están al mismo nivel se posicionan en el mismo círculo, a la misma distancia del centro.
- **Organigramas de bloque:** son una variante de los organigramas verticales, pero con la idea de reunir dentro del mismo bloque al mayor número de unidades dentro del mismo espacio.

EL TIPO DE DISEÑO NOS PUEDE RESPONDER A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

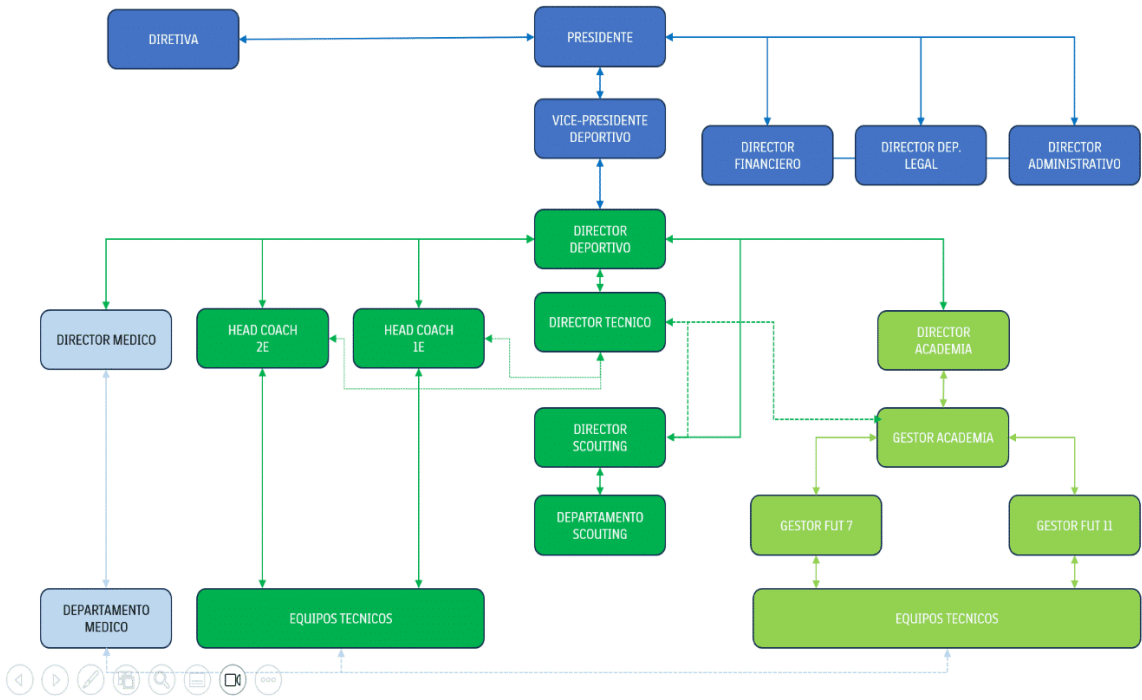
- ¿cómo se toman las decisiones?
- ¿Cómo se relacionan los diferentes departamentos?
- ¿Qué tipo de relaciones son más importantes?

Cabe destacar que cada dirección deportiva tiene que tener una estructura diferente y única. Esta tiene que ser flexible y adaptable en el tiempo. Su actualización y revisión será un elemento clave para poder adaptarnos a nuevos contextos que puedan aparecer.

En nuestro caso, es prioritario siempre tener un departamento/área que gestione toda la información del club. Hay que tener en cuenta que el trabajo que se hace dentro de una dirección deportiva pertenece al club, no a las personas. Por esta razón, siempre es importante que el club tenga un espacio neutro en el que introducir esa información. La información que se genera a partir del trabajo que se hace en el club es patrimonio de este. Todo ello se hace con los siguientes objetivos:

- demostrar la calidad del trabajo que se hace dentro de una dirección deportiva.
- Poder dejar un legado a los futuros profesionales que trabajen en el club.

### **Figura 1: Organigrama en institución deportiva**



**CONTINUAR**

## Unidad 3.7 Roles y funciones. Cualidades y habilidades

---

Cuando ya tenemos el organigrama definido, tenemos que establecer los roles y las funciones de cada una de las áreas o los departamentos. Esto nos ayudará a desarrollar nuestra actividad dentro de la dirección deportiva de una manera coherente. En este apartado, la toma de decisiones será el elemento más importante. Es imprescindible saber lo siguiente:

- cuál es el ámbito de actuación de cada departamento.
- Tener una buena comunicación dentro de cada departamento como entre departamentos.
- Saber quién y cómo se toman las decisiones.

**ES IMPORTANTE QUE TODAS LAS DECISIONES SEAN CON LOS SIGUIENTES OBJETIVOS:**

**HABILIDADES Y CUALIDADES DEL DIRECTOR DEPORTIVO**

**FUNCIONALIDADES**

- desarrollar la visión y la estrategia general del club.
- Construir un equipo de trabajo de alto nivel y responsabilidad.
- Definir y representar los valores y la historia del club y de sus accionistas o socios.
- Definir modelos y estrategias de crecimiento. Anticiparse a lo que puede pasar.
- Dotar a la sociedad de un sistema de gestión moderno y eficaz.
- Tomar decisiones en clave deportiva, pero también económica. Concepto de rentabilidad.
- Generar compromiso dentro de los diferentes departamentos.
- Dirigir y motivar a todos los trabajadores del club

Hay que tener en cuenta que el director deportivo es el máximo responsable de la parcela fútbol y, en algunos casos, de parte no deportiva. Por este motivo, es importante saber gestionar todo tipo de situaciones, tanto en lo deportivo como en lo institucional.

ES IMPORTANTE QUE TODAS LAS DECISIONES SEAN CON LOS SIGUIENTES OBJETIVOS:

HABILIDADES Y CUALIDADES DEL DIRECTOR DEPORTIVO

FUNCIONALIDADES

Un director deportivo, en lo emocional, tiene que tener ciertas **cualidades** determinadas, ya que estas tendrán su influencia en el resto de los trabajadores y en su equipo de trabajo. Por esta razón, nos vamos a centrar en algunas cualidades que consideramos que tienen que aparecer. Sin embargo, dado que cada persona tiene su esencia, tenemos que saber manejar estos conceptos para optimizar nuestro trabajo y que este sea productivo para el club:

- Liderazgo (liderar para influir).
- Actitud trabajadora: «ser ejemplo de».
- Iniciativa en la toma de decisión.
- Identificación con la filosofía del club.
- Intervenciones tienen encaminadas a conseguir los aspectos descritos en la visión del club.
- Generación de buenas sinergias entre el entrenador, el staff, la dirección deportiva, la secretaría técnica y los captadores. Esto facilitará la comunicación y estaremos actualizados sobre las necesidades y los aspectos que afrontar.
- Organización. Generar rutinas de trabajo que ayuden a todo el departamento a trabajar. Estamos hablando de organizar reuniones periódicas, gestión de informes, gestión de la información, reuniones cada cierto tiempo (semanales, mensuales, etcétera) para hacer una actualización de la información.

Nosotros siempre proponemos hacer un calendario en el que sepamos, en cada momento de la temporada, a qué damos prioridad y dónde tenemos que concentrar nuestros esfuerzos. El diagrama de Gantt es un método que ayuda a ordenar todas las funciones en un tiempo y espacio determinado.

Por ejemplo, respecto a las reuniones podemos establecer lo siguiente:

- secretaria técnica, es decir, reuniones semanales.
- Actualización de objetivos: reuniones mensuales.
- Comisión técnica y líneas de sucesión: filtrar trimestralmente.
- Reunión con observadores: reuniones trimestrales/mensuales.

Otra manera de ser organizado es valorar por niveles a los futbolistas y establecer la tipología de cada uno. Se deben generar etiquetas generales por cada posicionamiento, como, por ejemplo, «lateral derecho; nivel 2; proyección ofensiva».

Esto nos ayudará a clasificar a los futbolistas y poder acceder de manera óptima a la información.

Cada dirección deportiva establecerá su método, teniendo en cuenta los recursos y la filosofía del club.

- Capacidad para saber reformular y evaluar situaciones que anteriormente estaban estipuladas de una manera y ahora hay una necesidad de volver a formular. Por ejemplo: cuando no se consigue un objetivo, es importante saber reformularlo para poder buscar una solución viable.

En lo profesional, ¿qué **habilidades** son las que tienen que aparecer?

- Conocer el fútbol profesional. Tener una base de futbolistas adquirida antes de su incorporación al puesto. Es muy importante la experiencia. Conocer el funcionamiento del alto rendimiento.

- Conocer las normas y reglamentos federativos.

- Saber usar herramientas informáticas, estar al día en las últimas tecnologías y herramientas de gestión.

- Saber comunicar. Para ello, es importante tener conocimiento de diferentes idiomas. Es un valor añadido fundamental para poder introducirte en diferentes mercados internacionales.

- Saber el funcionamiento y la organización del fútbol base, para poder desarrollar un programa de gestión del talento.

- Aplicar un método de trabajo que garantice la línea de sucesión en lo deportivo. Se trata de generar un legado para el futuro de la entidad. Por ejemplo, si tuviéramos que vender un lateral derecho, ¿sabemos cuál es la

opción que tenemos dentro del club? ¿Cuáles son las oportunidades de mercado que existen?

- Tener buena mentalidad. Analizaremos este aspecto según dos conceptos. En primer lugar, podemos hablar de mentalidad en el aspecto de personalidad: mentalidad de superación, crecimiento y espíritu ganador. La segunda va relacionada con el saber negociar. Consideramos que el aspecto emocional es importante para saber cómo manejar los tiempos de una negociación para llegar a un acuerdo. Siempre teniendo en cuenta que las dos partes tienen que quedar satisfechas.

- Saber manejarse en público.

- Tener relación con los agentes.

Podemos decir que estas habilidades y cualidades tienen que ser relevantes, importantes y fundamentales.

Por último, muchas veces se dice que un director deportivo se tiene que anticipar a las cosas, es decir, ir un paso por delante. Pero esto no siempre va a ser positivo, es decir, anticipar movimientos para buscar una mejora en un determinado aspecto. También podemos prepararnos para afrontar situaciones más difíciles. Tener un pensamiento estoico (preparar la mente por si las cosas no salen como nos gustaría) puede ser una habilidad que nos ayude a afrontar lo que va a venir en un futuro.

**ES IMPORTANTE QUE TODAS LAS DECISIONES SEAN CON LOS SIGUIENTES OBJETIVOS:**

**HABILIDADES Y CUALIDADES DEL DIRECTOR DEPORTIVO**

**FUNCIONALIDADES**

Como idea general, un director deportivo tiene que, por un lado, saber delegar funcionalidades, pero al mismo tiempo debe tener influencia directa sobre todo lo que pasa en el entorno del club. Para poder ir resumiendo, sus funcionalidades deben estar relacionadas con los siguientes elementos:

- coordinación/gestión deportiva de la parte profesional del club (primer equipo/filial).
- Coordinación/gestión de la secretaría técnica.
- Máximo responsable del área deportiva del club. La principal función es la relación de la primera plantilla: altas, bajas y renovaciones.
- Organizar en lo deportivo el club, en cuanto a procesos y métodos de trabajo.
- Hacer incorporaciones: primer equipo, filial, secretaria técnica, etcétera.
- Tener control sobre las diferentes áreas del club, sobre todo sobre las que pueden tener influencia directa sobre el trabajo deportivo: comunicación, área legal, etcétera.
- Hacer de canalizador y filtrador de todo tipo de información (del primer equipo, dirección deportiva, propiedad, secretaria técnica, etcétera).
- Generar buenas sinergias con el entrenador del primer equipo y staff técnico.
- Funciones negociadoras. En este aspecto, tenemos que introducir dos conceptos: relación con los agentes y contratos de los jugadores.
- Tener constancia del margen económico que tenemos para poder mover jugadores.
- Usar la figura del team manager para saber las posibles situaciones que vive en el día a día la plantilla.
- Relación con la propiedad. Tener informados a los dirigentes de todo lo que conlleva el día a día del club.
- Hacer seguimiento de futbolistas.
- Conocer el día a día del fútbol base. Delegar a los directores de cantera todo lo relacionado, pero siempre desde un enfoque objetivo.

CONTINUAR

## Unidad 3.8 Intervenciones del director deportivo sobre diferentes departamentos

---

Un director deportivo tiene influencia sobre diferentes departamentos del club. Dependiendo del tipo de propiedad del club, el director deportivo tendrá diferentes tipos de influencias. En este apartado, analizaremos los tipos. Hay que tener en cuenta lo siguiente:

- todas las decisiones del director deportivo tienen que estar encaminadas a desarrollar la política e identidad futbolística del club.
- En un primer nivel de actuación, tendrá influencia directa sobre el primer equipo y filial. A partir de ahí, tendremos que analizar qué tipo de influencia tiene sobre el fútbol base.
- Es el responsable directo del trabajo que se hace dentro de la secretaría técnica. Por este motivo, siempre tenemos que intentar formarlos para que se trabaje con un método óptimo y adaptable a lo que el director deportivo demanda.

- Generar reuniones periódicas y de control sobre el estado de los diferentes departamentos del club sobre el cual tiene un control directo e indirecto.

### **Área de fútbol/fútbol profesional** —

Cuando hablamos del área de fútbol, hacemos referencia a lo siguiente: primer equipo y filial. Podemos decir que sobre este departamento van a tener influencia directa muchas decisiones.

### **Primer equipo** —

Sabiendo que tiene que haber ciertos límites, es importante que la dirección deportiva viva el día a día del equipo. Saber lo que pasa dentro de un *staff* y entre los jugadores nos ayudará a tomar decisiones, siempre en beneficio del equipo, con el objetivo de cumplir con nuestra misión dentro del club. En este sentido, tenemos que establecer buenas sinergias entre primer equipo (*staff*) y dirección deportiva. Una herramienta clave sería poder programar reuniones precompetitivas y poscompetitivas, para analizar el estado de la plantilla y el contexto al cual nos enfrentamos a corto plazo.

Las características de esta relación van a ser las siguientes:

- relación fluida y respetuosa.
- Comunicación diaria.
- Establecer protocolos de comunicación (subidas y bajadas de jugadores).
- Tener en cuenta siempre la idea/filosofía del club.

- Generar un contexto de confianza y seguridad.
- Respetar las diferentes tomas de decisiones.
- Establecer roles y responsabilidades.
- Tener siempre en cuenta los límites. Por ejemplo: situaciones técnico-tácticas con responsabilidad del *staff* técnico.

Dentro de la estructura del primer equipo, que está relacionado con la dirección deportiva, tendremos que tener en cuenta al responsable del filial, es decir, a la persona que hará un seguimiento sobre el día a día de esta plantilla, cubriendo las necesidades propias del filial y ayudando con las necesidades que puedan surgir del primer equipo. El control de las dinámicas de trabajo entre primer equipo y filial es clave para generar un contexto estable de trabajo y ayudar a que ambos equipos cumplan diferentes objetivos.

## **Fútbol base** —

El director deportivo intervendrá en el fútbol base siempre con el objetivo de fabricar jugadores para el primer equipo o jugadores que puedan dar un rendimiento económico al club. En este caso, como hemos descrito anteriormente, el FC Barcelona es un ejemplo claro de club que aplica un método guiado en dos líneas:

- generar jugadores para el primer equipo con potencial. Hay que tener en cuenta que el valor de estos futbolistas en el mercado es muy elevado.
- Generar futbolistas que puedan desarrollar un rendimiento económico para el club. Futbolistas para otros clubes. En este aspecto, las estrategias de cesión y compra (con porcentaje de futura venta) son muy importantes.

En este sentido, el director deportivo puede tener influencia en la academia respecto a los siguientes aspectos:

- crear y desarrollar un programa de fútbol base.
- Dotar de orden a la estructura y de método a los procesos de trabajo en el fútbol base.
- Cuidar y potenciar el talento, tanto el de los jugadores que pueden tener un futuro en el primer equipo como el de los trabajadores que forman parte de la entidad. Desarrollar nuevas líneas de fidelización.
- Dar a conocer el trabajo que se hace en el club al exterior (a las familias, los clubes convenidos, etcétera).
- Desarrollar programas metodológicos y de entrenamientos que ayudan al futbolista a crecer y acercarse al fútbol profesional.
- Ver al futbolista como el centro de todo. Es el patrimonio más importante del club. Por este motivo, hay que darle todos los servicios que necesite: trabajo psicológico, aspecto condicional, departamento de salud (servicios médicos), residencia, etcétera.

### **Secretaría técnica** —

Su estructura, operatividad, dinamismo y planificación permitirá tener una visión global del mercado y su adaptación a la estrategia y las necesidades del club.

Se deben establecer protocolos que seguir en las negociaciones:

- hay que tener en cuenta, por un lado, las necesidades que tenemos que cubrir, con las oportunidades que nos ofrece el mercado.
- Ver siempre la posibilidad que podemos tener para poder entrar en una negociación. La optimización del tiempo es fundamental, sobre todo en

períodos de mercado o a finales de este.

- Saber de qué recursos disponemos (tanto económicos como de otros aspectos).
- Llevar un buen *tempo* de negociación. Cada negociación tiene que tener unos pasos y estos tienen que estar registrados.
- Establecer los límites dentro de las negociaciones, es decir, hasta dónde podemos llegar y saber dónde tenemos que empezar.

El siguiente aspecto para analizar es el proceso de *scouting* o seguimiento:

- tener en cuenta las recomendaciones que nos pueda hacer el entrenador principal para conocer criterios o perfiles necesarios.
- Identificar posibles perfiles basados en los criterios que fija la dirección deportiva.
- Evaluar el nivel económico del club y sitio que ocupa dentro del mercado. Tenemos que saber en qué negociaciones tenemos posibilidades y en cuáles no.
- Siempre debemos tener diferentes opciones (entre dos o cuatro por puesto).
- Establecer una línea de sucesión por jugadores. Saber siempre cómo podemos reemplazar jugadores/posiciones en momentos determinados. Estas líneas de sucesión tienen que ser por posiciones y por edades.

### **Tipos de seguimiento de futbolistas durante la temporada** —

- **Concepto de cantidad:** durante la primera parte de la temporada (primeros tres meses), ver el máximo de ligas y jugadores a los que tengamos acceso y que estén a nuestro alcance. Establecer un sistema de filtros, etiquetas y categorización de los jugadores.

- **Concepto de calidad:** a partir de estos filtros, intentar ver a los jugadores en directo. Este aspecto no dará un *feeling* que puede ayudarnos a pasar el siguiente paso.
- A partir de aquí, alternar seguimiento en directo con seguimiento en video.
- Apoyarnos en los datos estadísticos de esta temporada y de temporadas anteriores.
- Conocer su currículum, experiencia, carrera profesional. Este último punto nos dará datos muy trascendentales.

Para ello, es importante que tengamos siempre bien categorizados y etiquetados a los equipos, las ligas y los jugadores. Así, podremos establecer un buen análisis para llegar al jugador con el cual iniciar una negociación. En cada nivel/categoría, hay ciertos parámetros específicos. Por ejemplo: no tiene el mismo valor marcar veinte goles en la Premier League, que marcar veinte goles en la liga de Letonia.

Por último, en cuanto al seguimiento de futbolistas y la influencia sobre la secretaría técnica, tenemos que tener en cuenta todo tipo de información de los deportistas:

- situación contractual de nuestros jugadores. Esto nos permitirá conocer el estado de cada jugador y ver cómo podemos abordar diferentes situaciones (renovaciones, extinción, venta, etcétera).
- Situación contractual de los jugadores sobre los que estamos haciendo seguimiento.
- Conocimiento de los jugadores sub-23 de las diferentes competiciones. Tener una figura que sea la encargada de captar y hacer seguimiento de los jugadores potenciales para el filial.
- Eventos a los que podemos ir a conocer a futbolistas jóvenes o con potencial.

## **Relaciones con agentes de jugadores** —

En el contexto en el que estamos, no podemos eliminar ningún elemento que participa en el fútbol. Aunque, en algunos aspectos, la relación con los agentes puede ser más o menos positiva, tenemos que tener en cuenta que los agentes siempre intentan hacer su trabajo buscando las mejores condiciones para su futbolista. Por este motivo, desde la dirección deportiva, tenemos que tener en cuenta a los agentes y su participación/espacio dentro del mundo del fútbol. En este sentido, consideramos que la relación con los agentes tiene que presentar las siguientes características:

- respeto. No todas las negociaciones con los agentes van a llegar a un buen entendimiento, por lo que tenemos que entender cada situación y siempre tratar con respeto y cordialidad a todos los agentes.
- Establecer un contexto de confianza para facilitar el flujo de información.
- Mostrarse firmes y establecer límites dentro de cada negociación.
- Tener en cuenta que, actualmente, hay muchos intermediarios, por lo que siempre tendremos que intentar negociar con el agente real del jugador.

Si tenemos en cuenta al agente, tendremos más posibilidades de llegar a buenos acuerdos. Tenemos que recordar que las buenas negociaciones siempre serán en las que salgan beneficiadas las dos partes (club más jugador/agente).

## **Área de información** —

Consideramos que esta es el área más importante del club. Tiene que ser el nexo en el que podamos recopilar toda la información que tiene relación con el club. Partiendo de la idea que la información es propiedad del club, no de las personas, consideramos que esta área es un elemento clave en la organización de un club. Cuando llegamos a un club, siempre intentamos ver de qué información disponemos, si existe base de datos, entre otras cosas.

Por este motivo, en este departamento, nos vamos a basar en el análisis de los diferentes informes. Hay que tener en cuenta que los informes siempre tienen que estar actualizados y que los aspectos a analizar tienen que ser óptimos para ayudarnos a tomar buenas decisiones. Normalmente, se recomienda hacer informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales. Cada área tendrá sus informes y sus ítems a gestionar. Todo ello lo tendrás que compartir con el área de información, para que esta siempre tenga acceso.

### **Gestión de información** —

- Usar programas para la introducción de informes e información.
- Tener en cuenta el *big data* y la inteligencia artificial.
- Gestionar las licencias y los programas para el seguimiento interno del club y el seguimiento de equipos/jugadores.
- Generar una base de datos con filtros y etiquetas que nos ayuden a acceder de manera eficiente a la información.
- Tener un control interno de toda la información de manera actualizada. Establecer métodos de control y evaluación de todos estos procesos.

· **Informes:** dentro de una organización, habrá diferentes tipos de informes. Cada departamento tendrá informes característicos. En cuanto a la

secretaría técnica/dirección deportiva, los informes se relacionan con lo siguiente:

- Captación de futbolistas.
- Análisis del rendimiento colectivo.
- Análisis del rendimiento individual.

Cada club, en relación con la filosofía o el perfil de la dirección deportiva, tendrá un tipo de informe. El perfil de informe siempre tendrá en cuenta:

- la filosofía del club.
- El estilo de trabajo de la dirección deportiva.
- Cómo clasificamos, ordenamos y etiquetamos la información.
- 

En cuanto a los informes, las características de estos tienen que ser las siguientes:

- breves. Tienen que contener la información esencial y necesaria.
- Actualizados. Tienen que estar al día de todo lo relacionado con lo que queremos evaluar.
- Utilizaremos vocabulario y etiquetas que vayan en la línea del club
- Buscaremos valores objetivos que nos ayuden a categorizar los ítems.
- Visualización: deben estar bien esquematizados y diseñados.
- Tienen que seguir la línea corporativa del club.

---

### **Área de comunicación** —

Consideramos a esta área desde una relación directa con la dirección deportiva, pero, a la vez, como un departamento de relación bidireccional con la dirección deportiva. Es decir, el departamento de comunicación puede

influir o dar consejos a la dirección deportiva respecto a los siguientes aspectos:

- gestión de la información.
- Manera de dirigirse a los medios de comunicación.
- Consejos para tratar a diferentes medios de comunicación.

En este aspecto, hablaremos de la relación con la prensa:

- El director deportivo tiene que tener contacto directo con el jefe de prensa a diario, sobre todo antes y después de una intervención con los medios de comunicación.
- Se debe fomentar una buena relación con la prensa o, más bien, una relación cordial que respete los límites laborales de cada puesto de trabajo.
- Es importante mantener siempre espacios para la discreción y el hermetismo que llevan algunos temas relacionados con el entorno laboral (por ejemplo: posibles incorporaciones, bajas, etcétera).
- Se debe entender y saber cómo funcionan los procesos de comunicación, ya que hay protocolos que seguir y compromisos que cumplir.
- También se debe trabajar desde la confianza para evitar filtraciones a los medios de comunicación.

Por otro lado, la dirección deportiva usará al departamento de comunicación para dar visibilidad y valor al trabajo que se hace desde dentro del club. La manera en la que se proyecte el trabajo de una dirección deportiva hacia el exterior será un valor exponencial para ayudarnos a conectar con los aficionados.

Podemos encontrar otros departamentos/áreas en los que la dirección deportiva pueda tener influencia, aunque esto dependerá del tipo de club/propiedad. Otro ejemplo sería sobre el área médica, pero, en este caso, los protocolos médicos pueden tener prioridad, debido a la especialidad de su departamento. También podemos hablar del área económica como elemento

informativo, para saber cómo podemos influir en el presupuesto y el margen del que disponemos para mover jugadores en el mercado.

**CONTINUAR**

## Unidad 3.9 Figura del team manager

---

Actualmente, dentro del mundo del deporte, en este caso del fútbol, hay una figura emergente que cada vez está teniendo más protagonismo. Estamos hablando del *team manager*. Es la persona encargada de vivir el día a día de la plantilla (jugadores/staff) y ayudar en cosas que no están un 100 % relacionadas con el aspecto técnico/táctico.

### Funciones del team manager

- Gestión de la logística de los jugadores (viajes, compromisos, control de agenda, comidas, entre otros). El aspecto más importante en este apartado es controlar todo lo que rodea al partido y al entrenamiento. Por ejemplo: desarrollar un plan de viaje y conocer la seguridad, los hoteles, las comidas. Todo esto siempre se informará al *staff* y muchas decisiones serán consensuadas con ellos.
- Ayudar a los jugadores en cosas relacionadas con el día a día fuera de la actividad que es 100 % futbolística.

- Ser la persona de contacto para la gestión de las entradas de un partido (familiares, amigos, compromisos, etcétera).
- Resolver conflictos a corto plazo.
- Atender y asesorar a los medios de comunicación, si es conveniente.
- Atender a las familias en situaciones que puedan pasar durante entrenamientos, partidos, etcétera.
- Dar a conocer la historia y filosofía del club.
- Solucionar los problemas del entrenador en la confección de los jugadores disponibles para poder entrenar. Ser el nexo de comunicación con el filial y cubrir bajas. Es importante no desgastar al entrenador ni a su staff en este tipo de situaciones. Ellos se tienen que concentrar en el trabajo técnico/táctico.
- Intentar estar operativo y disponible el máximo de tiempo posible (las veinticuatro horas de los siete días de la semana).
- Intentar asistir, siempre que sea posible, a los entrenamientos y eventos del primer equipo.

El *team manager* es el nexo de unión entre directivos/dirección deportiva con el vestuario. Es la persona que hace de canalizador de la información. La vida de comunicación es bidireccional.

Pese a formar parte de la secretaría técnica del club y ser parte de su estructura, tiene que vivir a diario lo que pasa en el vestuario, con ánimo siempre de ayudar a los jugadores y coordinar diferentes actividades.

Tenemos que tener en cuenta que el *team manager* no forma parte del staff en un 100 %; es una figura que no tiene que participar ni influir en las decisiones técnicas del staff.

En determinados momentos, el *team manager* puede ejercer de representante institucional del club, debido a que no se haya podido desplazar ningún directivo o el mismo director deportivo. En este sentido, debemos tener en cuenta la multifuncionalidad del *team manager* en este aspecto. Una de sus habilidades va a ser la comunicación y la oratoria, ya que en algún momento puede tener relación con los medios de comunicación.

Además, es importante que el *team manager* genere, en todo momento, sinergias positivas, tanto en buenas o como malas dinámicas. La mentalidad que tiene que tener este perfil será clave para que no se vea absorbido por la emoción después de un partido, torneo, etcétera. Tener buena relación con el personal del club ayudará a poder facilitar la labor a todos.

---

### **Relación del *team manager* con los jugadores** —

El *team manager* tiene que ser una figura de ayuda y asesoramiento para los jugadores. Tiene que facilitarles el día a día a los jugadores. El objetivo de los jugadores es estar concentrado al 100 % en lo que concierne al fútbol. Por esta razón, el *team manager* tiene que intentar siempre ser un apoyo y evitar que los asuntos extradeportivos interfieran en el rendimiento del futbolista.

No es una figura que ejerza una autoridad sobre el jugador, sino que, al contrario, tiene que estar al mismo nivel y ser un apoyo en lo que el jugador necesite.

El *team manager* tiene que asesorar y guiar al futbolista en determinadas situaciones (relación con la prensa, eventos a los que tiene que acudir, etcétera). Por otra parte, tiene que controlar la agenda de los futbolistas (eventos de patrocinio, control de las vacaciones, etcétera).

La relación del *team manager* con el futbolista es una relación profesional, pero en algunos casos puede llegar a ser una relación personal; es decir, el *team manager* puede ser un apoyo para motivar o ayudar emocionalmente al futbolista en momentos delicados, tanto personales como deportivos.

Por último, se debe destacar la figura del *team manager* cuando un jugador se incorpora a una plantilla. Esta será la figura que ayudará al jugador a tener una buena adaptación y a ordenar su día a día. El *team manager* no va a ayudar a que un jugador tenga o no una buena aceptación dentro de una plantilla, pero sí va a generar sinergias que ayuden a eso. En relación con esto, sobre todo, va a hacer que el día a día y su adaptación a un nuevo contexto pueda ser más fácil. Tener una figura que pueda ayudarte en la adaptación a un nuevo entorno es clave. Hay que tener en cuenta que un entrenamiento dura una hora y treinta minutos más los tiempos de convocatoria, gimnasio, etcétera. La pregunta es «¿cómo es el resto del día de los jugadores?». En este contexto, aparece la figura del *team manager*.

---

### **Relación del *team manager* con los medios de comunicación** —

Todos somos conscientes de que el poder que otorga tener la exclusiva de una información es clave para los medios de comunicación. Por este motivo, el *team manager* es la figura que tiene que saber controlar estos flujos de información. Por un lado, tiene que entender, es decir, tener empatía, la posición que ocupan los medios de comunicación dentro del mundo del

deporte, por lo que siempre se recomienda tener una buena relación y que esta sea bidireccional.

Muchas veces, los medios de comunicación usan al *team manager* para saber si la información que les llega puede tener o no veracidad, por lo que el control de los flujos de este tipo de información será crucial en la evaluación de su rendimiento laboral.

Siempre y cuando haya una relación cordial y de respeto entre el *team manager* y los medios de comunicación, la información se canalizará de manera que el aficionado se vea siempre bien informado en todo momento.

Alguna vez, el *team manager* ha tenido que atender a los medios de comunicación. En este sentido, una de sus habilidades va a ser su capacidad de expresarse en público. Una buena relación entre el *team manager* y los medios de comunicación ayudarán a controlar este tipo de situaciones.

### **Relación del *team manager* con la dirección deportiva** —

Se puede decir que el *team manager* es parte de la secretaría técnica/dirección deportiva, pero sus funcionalidades son totalmente distintas a las de un secretario técnico/scout. En este aspecto, hay que destacar lo siguiente:

- la relación entre un *team manager* y la dirección deportiva tiene que ser fluida y bidireccional.
- La dirección deportiva tiene que respetar la privacidad de determinadas situaciones, ya que, de lo contrario, la figura del *team manager* no podrá ganarse la confianza de los jugadores.

- El *team manager* en todas sus actuaciones y relaciones con la dirección deportiva siempre mirará por el bien y los intereses del club.

Hay que destacar que la posición del *team manager* siempre va a estar entre la plantilla y la dirección deportiva, por lo cual debe saber hacer un buen trato de la información, saber gestionarla y darle el valor necesario.

### **Relación de team manager con el entorno** —

En cuanto a la figura del *team manager*, acabaremos hablando de su relación con el entorno. En este caso, lo que llamamos entorno engloba a familiares, amigos, compromisos, agentes, etcétera.

Hay diferentes situaciones en las cuales el *team manager* puede ayudar al futbolista en relación con su entorno. Por esta razón, debemos poder llevar a cabo lo siguiente:

- estar preparados para adaptarnos en tiempo y espacio a todo tipo de situaciones.
- Tener capacidad resolutive a todo tipo de incidencias.
- Buscar siempre una solución a todo para que el entorno pueda estar bien.
- Tener buena mentalidad y ser positivo en todo lo que pueda pasar.

La comodidad del entorno dará seguridad a los futbolistas y, así, podrán concentrarse en lo que pasa dentro del terreno de juego.

En los días de partido, se hace mucho hincapié en este tipo de relación. Estamos hablando de los compromisos de entradas, facilidades para poder tener *parking* dentro del estadio, un lugar donde comer/cenar, accesos a los

vestuarios y zona mixta, etcétera. La habilidad que tenga el *team manager* y los límites que establezca serán claves en el éxito y evaluación de su trabajo.

CONTINUAR