

Módulo 1. Liderazgo y toma de decisiones en una dirección deportiva



☰ 1. Definición de liderazgo

☰ Referencias

1. Definición de liderazgo

Si bien, según la RAE, es el ejercicio de la acción o “condición de líder” (Real Academia Española, s.f., definición 1), podríamos definir liderazgo como un conjunto de habilidades directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, de forma que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

El liderazgo deportivo se refiere a la habilidad de una persona para influir y dirigir a un equipo o entidad deportiva, además de encargarse de la toma de decisiones, la motivación y la organización de todos sus miembros.

Tipos de liderazgo

Como elemento previo a analizar la tipología de liderazgo hemos de calificarlo también en función de dónde emana o de qué forma se ha conseguido ese liderazgo. De esta manera, podemos diferenciar entre el **liderazgo formal**, que es aquel que viene ya **establecido previamente por la organización**, dado que lo otorga un título o cargo desde el que se presupone que ha de

ejercer la función de líder. De forma alternativa, encontramos el **liderazgo informal**, que es aquel que surge **desde el grupo sin que nadie haya previamente otorgado una función** de líder a ese elemento que por sus cualidades o por la necesidad de la situación ha asumido de manera informal, es decir, sin título alguno, la función de líder.

Es importante destacar que cuando hablamos de la figura de líder no hablamos de una única tipología, sino que, en función de cómo se lleve a cabo este liderazgo, podemos encontrarnos con varios tipos.

La clasificación más común incluye los siguientes **tipos de líderes**:

- **Líder democrático**: este tipo de líder, aunque sea el encargado de tomar las decisiones finales, lo hace basándose en el **apoyo y las opiniones del resto de miembros del equipo**. Este tipo de líder contempla la delegación de su autoridad y hace partícipes al resto de miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones, comparte sus ideas y puntos de vista durante ese proceso. Para ejercer este tipo de liderazgo son necesarias habilidades para interrelacionarse con el resto de los miembros y de esa forma aceptar y promover la responsabilidad compartida en la obtención de resultado. Este tipo de liderazgo se basa en una **actitud generalmente positiva** ante las circunstancias que nos vamos a encontrar. Esa actitud nos va a permitir compartir la circunstancia con nuestro equipo y buscar la mejor solución posible a este.
- **Líder autoritario**: el líder autoritario ejerce el proceso de **toma de decisiones desde el control absoluto**. Yo soy el líder, yo mando, yo decido, se asume de esta forma la responsabilidad total de cualquier decisión, más allá de que pueda realizar consultas a su equipo. En todo caso, estas consultas no serán realizadas como parte de un trabajo en equipo, sino desde la jerarquía que le da su posición de líder. Este tipo de liderazgo requiere de **una actitud firme** y ello puede generar distanciamiento o, incluso, voluntad de enfrentar por parte del equipo.

- **Líder anárquico o *laissez faire***: esta forma de ejercer el liderazgo es la antagónica a la del liderazgo autoritario y se basa en que el líder no toma prácticamente decisiones y da libertad a los miembros de su equipo para que cada uno decida de forma independiente que es lo mejor para la organización. Es un estilo de **liderazgo “dejar hacer”**. Una parte positiva de esta forma de liderar es que hace crecer a los miembros del equipo y su madurez porque si quieren conseguir los objetivos, se ven obligados a tomar las decisiones correctas. Ahora bien, **resulta extremadamente arriesgado**, puesto que gestionar un grupo grande de personas con voluntades e intereses que no siempre coinciden sin que haya una guía, puede llevar al caos.

Liderazgo deportivo: características propias —

Hemos visto que de forma genérica hay diversos tipos de liderazgo. Hemos de ver qué tipo de liderazgo se adapta de forma general al mundo del deporte. En primer lugar, de forma genérica podemos dividir entre deportes individuales y deportes colectivos.

“En los **deportes individuales** están comprendidas todas las disciplinas en las que los deportistas compiten solos, sin ayuda de nadie. Enfrentando a sus oponentes y estableciendo nuevas marcas o récords en la categoría en la que compiten.

Estos deportes suelen demandar un alto grado de **concentración, compromiso y responsabilidad**, ya que acciones propias influyen en resultados propios.

Algunos ejemplos de deportes individuales son: los deportes de motor, el atletismo, el golf, la gimnasia, las artes marciales, el tenis, la natación e,

incluso, el ciclismo. Ahora bien, algunos de estos deportes también incorporan modalidades por equipos” (Milo Nestlé, s.f., <https://shre.ink/DfQQ>).

A diferencia de los individuales, los **deportes colectivos** son aquellas disciplinas que se compiten en grupos de varios jugadores contra otro similar y en los que se pone en juego la **estrategia, el trabajo en equipo y el liderazgo**. Algunos ejemplos de deportes colectivos son: el fútbol, el baloncesto, el balonmano, *hockey* sobre hierba o waterpolo.

De forma habitual, solo se ha considerado el liderazgo como una cualidad necesaria para ser aplicada en los deportes de equipo, así hablamos o nos referimos de forma constante a la figura del capitán, del entrenador o del líder del equipo, siempre cuando nos estamos refiriendo a deportes colectivos. Con la evolución que está sufriendo el mundo del deporte, se hace necesario cambiar tal percepción, puesto que cuando nos estamos refiriendo al deporte de alto nivel, resulta cada vez más evidente que **un gran deportista individual ha de rodearse de un gran equipo de personas** y que dentro de ese equipo será necesaria la figura de líder. Si bien es cierto que en la mayoría de las ocasiones el líder va a ser el mismo deportista, no siempre hemos de dar este hecho como definitivo.

Por un lado, pueden darse situaciones donde el entrenador tenga un prestigio y perfil que permita ser el líder de ese grupo de trabajo, especialmente en edades tempranas del deportista individual. Por otro lado, pueden darse situaciones específicas donde el liderazgo sea compartido o delegado a uno de los miembros del equipo para un aspecto determinado, dado que es un especialista y conocedor de esa situación concreta.

Lo que sí resulta evidente es que, en las modalidades de **deporte colectivo, la figura del líder es absolutamente necesaria**. Ese liderazgo en la mayoría de las ocasiones ha de ser ostentado por un jugador en el campo, también por el entrenador dentro del grupo de trabajo de jugadores y cuerpo técnico, y desde la Dirección Deportiva, engloba así toda el área deportiva del club.

En este tipo de situaciones, será fundamental que no haya una invasión en los roles de cada uno de los líderes y se respete el liderazgo de las áreas que no lideramos. **El máximo responsable de que no haya intercambio de roles va a ser el director deportivo, puesto que su jerarquía es la más alta dentro del colectivo.**

De hecho, según nuestra opinión, esta va a ser la clave del éxito en los deportes colectivos, que estén bien definidos los roles de cada uno de los miembros del equipo y que todos ellos se comprometan de forma completa con un interés común.

Hay también algunos autores que consideran que **dentro del propio equipo** puede haber diferentes tipos de liderazgo y que, además, lo ideal es que cada uno de esos liderazgos sea protagonizado por un miembro diferente del equipo:

- **Líder social:** va a crear un **ambiente de trabajo** que favorezca el aprendizaje y el crecimiento. Facilita la adaptación de las nuevas incorporaciones y dinamiza la vida social del equipo.
- **Líder anímico:** aquella persona que, en momentos de desánimo, eleva la moral del equipo con palabras enérgicas, contacto visual y comentarios espontáneos que transforman el ánimo del grupo.
- **Líder ejemplo de compromiso:** demuestra al resto del equipo que aquello que piden los entrenadores es posible. Tira del carro, toma la iniciativa, **eleva el nivel de exigencia del equipo** y contribuye a instaurar una dinámica de esfuerzo en el colectivo. Habitualmente, este rol va a coincidir con el de capitán del equipo.
- **Líder estratégico:** aquel jugador que lee el juego de la misma manera que lo haría su entrenador. Tiene claro el camino que hay que seguir, sabe dónde está el grupo, dónde quiere llegar y por dónde debe pasar. En fútbol sería un jugador que se sitúa en el centro del campo habitualmente. Se le reconoce como un jugador que a su vez **hace funciones de entrenador** en el campo.
- **Líder resolutivo:** el *crack* del equipo, el jugador más talentoso. Con una acción individual es **capaz de solucionar los problemas** al resto del

colectivo. En el fútbol sería un portero o un goleador.

Ahora bien, cada equipo es diferente y está integrado por miembros distintos, por ello, al aceptar estos tipos de liderazgo dentro de un colectivo, hemos de aceptar también que haya un **individuo que aglutine más de uno de estos liderazgos**. Podemos encontrar un jugador que cumpla muchas veces con las características para poder ejercer más de un liderazgo de los citados anteriormente y solo en función de la edad y el momento de su equipo, los ejerza todos o solo uno de ellos. Por poner una figura de reconocimiento mundial como Leonel Messi, en el inicio de su carrera y durante su etapa en el FC Barcelona solo ejerció el rol de líder resolutivo porque tenía otros líderes que cubrían otras parcelas como Puyol en el liderazgo de compromiso, Xavi como líder estratégico, Piqué como líder social o anímico. En cambio, si tomamos como referencia el Mundial de Catar, la sensación que tenemos es que Messi asumió el liderazgo resolutivo, el estratégico, el de compromiso e, incluso, el anímico o social.

Requisitos para ser un buen líder en el deporte —

1. **Organización:** organizar de la forma óptima al equipo va a ser uno de los requisitos más importantes que vamos a exigirle a un buen líder. Una óptima organización del equipo va a ser el primer paso hacia el éxito. Colocar a cada miembro del equipo en la posición adecuada, cuando estamos hablando de deportes de equipo, va a resultar indispensable para conseguir el mejor resultado.

“Un gran líder no necesariamente es quien hace grandes cosas. Es la persona que logra que otros las hagan” (Ronald Reagan).

2. **Disciplina:** el líder ha de saber transmitir el concepto de disciplina como complementario a la organización. Es decir, no solo hay que saber organizar al

equipo, sino que también es importante mantener esa disciplina durante el tiempo que dure la competición. El concepto de disciplina comienza por uno mismo y el líder ha de liderar como ejemplo, no podremos exigir a los miembros de nuestro equipo que sean disciplinados, si el que lidera el grupo no lo es.

“La calidad de un líder se refleja en los estándares que establece para sí mismo” (Ray Kroc).

3. **Conocimiento:** el líder ha de ser un experto, desde el concepto de que su experiencia y conocimiento va a dotar al equipo de una seguridad a la hora de tomar las decisiones. Haber conocido situaciones similares y haberlas gestionado con éxito, va a crear una atmósfera de confianza en nuestro equipo que resulta necesaria para liderar.

“Un líder es aquel que conoce el camino, hace el camino y muestra el camino” (John C. Maxwell).

4. **Capacidad de reacción:** un líder, desde su conocimiento y experiencia, ha de ser capaz de cambiar decisiones que no se estén demostrando como correctas. Desde el análisis de cada situación y sin prejuicios sobre que siempre se ha realizado de una forma determinada, el líder ha de ser capaz de reconducir una situación compleja por la que esté atravesando su equipo. De hecho, este tipo de situaciones complejas y la forma cómo el líder sea capaz de superarlas van a dotar de mucha mayor credibilidad al liderazgo. Tiene que ser capaz de identificar las situaciones de éxito e igualmente las de fracaso, puesto que identificar y analizar los errores permitirá no volver a caer en ellos en un futuro.

5. **Empatía:** un buen líder ha de ser capaz de encontrar la forma de motivar y convencer a los miembros de su equipo e independientemente del tipo de liderazgo que aplique. Ha de encontrar la fórmula para poder colocarse en la figura de cada uno de los miembros y encontrar la manera de convencerlos para la consecución del objetivo común, más allá del objetivo particular que tenga cada uno de ellos. Un líder que sea capaz de que todos los miembros

del equipo se admiren y se ayuden, de forma que entiendan que la mejor forma de conseguir el objetivo individual en un deporte de equipo pasa por la consecución del objetivo colectivo, estará muy cerca de conseguir el éxito.

“Una de las claves del liderazgo es reconocer que todo el mundo tiene dones y talentos. Un buen líder aprenderá a reunir esos dones hacia la misma meta” (Benjamin Carson).

6. **Ambición de mejora:** un buen líder ha de estar muy motivado para lograr sus objetivos y, por ello, siempre han de encontrar la fórmula para seguir aprendiendo y desarrollando nuevas habilidades, que van a revertir en la mejora del equipo. Mantener la ambición constante de aprender sobre el deporte que practicamos, ser cada día más experto, estar al día de todas las innovaciones y mejoras que podemos añadir a nuestro trabajo, y tener una actitud activa y autocrítica que permita identificar las carencias.

“Para alcanzar cualquier éxito desde cualquier posición de liderazgo debes ser obsesivo de alguna manera” (Pat Riley).

Liderazgo desde la Dirección Deportiva en el fútbol —

Director deportivo es el nombre que recibe el cargo de la persona que va a ser **responsable de gestionar el capital humano**, es decir, los deportistas y todo el *staff* de personas que forman parte de una entidad deportiva. En concreto, va a administrar, coordinar y dirigir los recursos humanos y materiales requeridos para practicar la actividad deportiva con el fin de maximizar los resultados de la entidad. La correcta toma de decisiones en el área deportiva va a ser fundamental para el buen funcionamiento de cualquier club deportivo.

En el mundo del fútbol, en una gran cantidad de ocasiones, la naturaleza exacta de esta figura resulta, en ocasiones, confusa. [Dave Bassett](#) describió el

papel del director deportivo como: "el responsable más cercano a la directiva y, además, es el ayudante del presidente del club. El director deportivo debe ser una persona con una experiencia contrastada en el fútbol y debe ayudar a los miembros de las directivas a la hora de analizar la toma de decisiones, pues ellos carecen de tal experiencia".

Esto significa que el entrenador asume las tareas relativas al día a día del club en lo que se refiere a responsabilidades del área deportiva, tales como: la alineación del equipo, las sustituciones, las decisiones tácticas o el entrenamiento. Tal como dice Monchi: **"El entrenador no es el que decide el nombre del jugador, sino el perfil. Y con el trabajo de los ojeadores, nosotros intentamos ofrecerle posibilidades."**

El director deportivo, a menudo, está implicado en la selección del entrenador, de modo que el entrenador sepa que tiene pleno apoyo en sus subordinados. El director deportivo dispone de gente que trabaja para él en la Secretaría Técnica, gestiona el presupuesto asignado y toma las decisiones relativas al fútbol base. Frecuentemente, el director deportivo no se entromete en las decisiones del entrenador, se limita a dar su opinión. Aunque, en los últimos años se están imponiendo los directores deportivos que han sido jugadores profesionales hasta hace poco y saltan a los despachos una vez se han retirado del deporte, sin tan siquiera haber llegado nunca a ser entrenadores. Igualmente, **no hay que confundir la figura del secretario técnico o jefe de ojeadores con la del director deportivo**, el primero puede ser un experto en fútbol que sea capaz de descubrir grandes figuras del deporte, pero el director deportivo ha de tener conocimientos sobre contratos, negociaciones, gestión del personal a su cargo, relación con los jugadores, etc.

El director deportivo de fútbol, a veces, es comparado con un *general manager* en una organización profesional deportiva norteamericana. También, en los últimos tiempos, se está nombrando este cargo como **director de fútbol o director general de fútbol**, con la voluntad de diferenciar qué áreas van a ser responsabilidad del director deportivo respecto de las áreas que son responsabilidad del director general de otros negocios.

Normalmente, se identifica al director deportivo como la persona encargada de gestionar a los recursos humanos, es decir, a los entrenadores y deportistas que forman parte de la institución. Pero sus funciones abarcan mucho más, **el director deportivo es la figura capacitada para liderar la gestión vertical de cualquier entidad o club deportivo: desde sus finanzas y contratos de publicidad o laborales hasta la gestión de recursos económicos y humanos.**

En el fútbol, la figura del director deportivo tiene necesariamente una **función de liderazgo** en la configuración de toda la estructura deportiva y en el grado de fluidez de la información entre los diferentes elementos de un club. No es solo importante hacer un buen proceso de selección, sino también cómo se va a gestionar ese grupo humano, normalmente heterogéneo, con el que tenemos que trabajar durante toda la pretemporada.

Ser capaz de **que cada miembro del *staff* cumpla con sus roles sin intervenir de forma ejecutiva en los del resto** va a ser una tarea fundamental para que funcione la parcela deportiva de una entidad futbolística. Sin duda, la comunicación es uno de los elementos más críticos en una organización, cómo seamos capaces de transmitir ese liderazgo va a ser clave.

Una vez determinada de forma clara la figura del director deportivo o director de fútbol como líder de todo el equipo de trabajo relacionado con el área deportiva, vamos a concretar sobre qué aspectos de la gestión va a tener que asumir el liderazgo de forma directa:

- **Administrar, dirigir y coordinar los recursos necesarios para realizar la actividad deportiva.** Y hacerlo de manera eficiente, optimizando los resultados. Aquí estamos incluyendo tanto recursos humanos como recursos materiales. Así, en un club de fútbol, la Dirección Deportiva tendrá la responsabilidad de:
 - a) La contratación de todo el **personal de campo** que tenga que intervenir en las áreas deportivas de la entidad, tales como: jugadores, entrenadores y resto de su *staff* (entrenador

de porteros, segundo entrenador, especialista en acciones a balón parado, analistas), responsables de la preparación física, nutricionistas y equipo médico, incluyendo los fisioterapeutas y recuperadores, además de todas las áreas de fútbol base con sus coordinadores y director de cantera.

b) También del **personal de scouting**, tanto de jugadores como de equipos rivales.

c) Toda aquella **maquinaria** que sea necesaria para el trabajo de los profesionales descritos anteriormente, tales como balones, petos, material de entrenamiento, gimnasio, complementos vitamínicos, etc.

d) Empresas relacionadas con el **mantenimiento del césped** como elemento fundamental de nuestro trabajo diario.

e) Empresas que gestionan los **viajes y desplazamientos** de los miembros del equipo para disputar partidos.

f) Empresas que nos proveen **datos** respecto a nuestros jugadores, ya sea en partidos, en entrenamientos o de los rivales.

- **Tomar decisiones** que afectan al funcionamiento del club, en el área deportiva, de manera principal. En tanto que la responsabilidad sobre cualquier situación que afecte a los puntos anteriores recae sobre la Dirección Deportiva, habrá que tomar decisiones sobre cada uno de los recursos mencionados
- **Planificar y programar** fechas de pretemporada, entrenamientos, actividades y competiciones en las que se vea inmerso el club para el que trabaja.
- **Hacer una evaluación constante** de todos y cada uno de los recursos de los que dispone, para valorar cualquier optimización o mejora que pueda realizarse.
- **Tener conocimiento, de forma directa o indirecta, de** aquellos eventos deportivos en los que participen el club o sus deportistas.
- **Aumentar la competitividad**, en términos generales, de toda la organización.

- **Buscar nuevos integrantes** y apoyar a los existentes, haciendo que sean mejores cada día. Desde la empatía, trabajar para que los recursos humanos de los que disponemos sean mejores provoca una mejora global de nuestra entidad. Potenciar la formación y mejora de nuestros recursos, también va a ayudar a reducir las debilidades.
- Trabajar duro para asegurar que la **deportividad y la ética** rijan las acciones del club u organización. Los valores de cada entidad han de ser una bandera en el comportamiento de todos los integrantes. Y cumplir con los valores del deporte siempre nos garantiza un éxito.
- Plantear **estrategias** con objetivos y procesos claros. Asegurarse del cumplimiento, modificación y mejora.

Las áreas del club con las que tiene que interactuar son: Dirección General, Recursos Humanos, Financiera, Mantenimiento, Viajes y *Marketing*.

Para poder cumplir de la mejor forma posible con las situaciones descritas anteriormente, es muy importante que un director deportivo conozca las distintas profesiones que hay dentro de la entidad en la que ha de tomar las decisiones. Tales conocimientos van a ser necesarios, tanto en la contratación de profesionales para esos perfiles, como luego en la supervisión y en la dirección de estos y, por ello, necesitamos que tenga conocimientos y experiencias en todas aquellas áreas bajo su responsabilidad donde sean necesario tomar decisiones. **El director deportivo es un líder que toma decisiones y establece estructuras que van a condicionar el rendimiento de ese club**, de ahí que sea muy importante que conozcan lo que hacen los diferentes profesionales que van a formar parte de esa estructura.

El objetivo final del director deportivo es planificar y gestionar los recursos que sean necesarios para alcanzar los objetivos definidos con anterioridad. Estas tareas han de llevarse a cabo al mismo tiempo que se representan los intereses de la entidad a la que dirigimos frente a otras entidades, en todas y cada una de las actividades en las que participe. Ello obliga a que el director deportivo **conozca los valores y la forma de actuar de su entidad** para actuar de forma coherente con ellos.

Como hemos señalado anteriormente, es muy importante que desde la Dirección Deportiva se realicen procesos de selección con los objetivos y perfiles muy claros para contar con los profesionales más adecuados en cada una de las áreas. Ahora bien, según nuestra opinión, resulta todavía mucho **más importante cómo realizamos la gestión continua** con cada uno de esos profesionales, con el objetivo de adaptarlos a la realidad de nuestra entidad y de esa forma obtener el mejor rendimiento hacia nuestros objetivos. Sin una gestión diaria y continua marcada por el líder del proyecto deportivo, la parte deportiva de la entidad podrá ir variando su rumbo en función de las voluntades de los diferentes profesionales y ello nos conducirá a un fracaso a medio o largo plazo, independientemente del nivel profesional de cada uno de los integrantes de la parcela deportiva de una entidad.

Situación actual en las direcciones deportivas —

En los últimos tiempos, la aparición de **elementos como el “big data” o la inteligencia artificial** dentro de entornos mayoritariamente virtuales, provoca que el contexto del mundo del fútbol vaya evolucionando de una forma muy rápida y, por ello, es necesario en el proceso de toma de decisiones incorporar un tipo de perfiles que anteriormente no se tenían en cuenta.

En la actualidad, si observamos el contexto actual **deportivo en el fútbol**, que es altamente tecnológico, podemos percibir que son necesarias maneras de liderazgo en las que primen el aprendizaje continuo y las habilidades digitales para moverse con soltura en los entornos deportivos cada vez más virtuales, pero también las competencias comunicativas y emocionales para que los futbolistas crezcan.

La **digitalización** está cambiando la forma de trabajar en la sociedad y también en el **fútbol**. El fútbol demanda profesionales con un alto conocimiento digital. Será, por tanto, absolutamente necesario que las

Direcciones Deportivas realicen una adaptación rápida y sean capaces de desarrollar capacidades especiales que permitan hacer frente a los habituales cambios que se producen en las tareas diarias. Además de conocimientos y experiencia, un líder del fútbol, en estos momentos, ha de ser capaz de adaptarse a los nuevos medios, aprenderlos, hacer crecer a sus equipos en conocimiento de las nuevas tecnologías y mantener una alerta constante con las diferentes novedades que pueden mejorar el rendimiento de todos los profesionales a su cargo.

Un **líder deportivo** ha de estar preparado para aprender continuamente, de manera que sus conocimientos se puedan adaptar a las diferentes demandas que plantea el propio juego. De esta forma, actualmente, **las competencias digitales son hoy una herramienta básica en cualquier entidad deportiva**. Un líder deportivo ha de ser capaz de entender el lenguaje tecnológico, dominar los entornos virtuales que se utilizan para comunicarse, colaborar y crear contenido. También, será importante que detecte los riesgos propios de este tipo de entornos y ponga las protecciones necesarias para evitarlos.

Hay estructuras obsoletas que se resisten a realizar este tipo de cambios. Ello va a provocar que les cueste mucho más tiempo y esfuerzo adaptarse y reaccionar ante las **innovaciones**, cada vez más disruptivas, que aparecen día a día y en el mundo del fútbol.

Esto traerá aparejado que la edad o la experiencia, ya no sean tan decisivas. Cada vez hay más situaciones de **directores deportivos** sin una gran experiencia, pero que se han formado con las nuevas tecnologías y están liderando los éxitos de sus entidades deportivas. Ello no significa que la experiencia y el conocimiento previo no sean cualidades muy importantes, sino que incluso sin ellas se puede ejercer esta función, dado que la toma de decisiones va a ser soportada por la información recogida en los datos sin necesidad que nos lo diga la experiencia.

Desgraciadamente, el liderazgo tradicional basado en una estrategia a largo plazo no suele aplicarse en el mundo del fútbol donde hay resultados cada fin de semana, lo cual provoca que el **proceso de toma de decisiones, en muchas ocasiones, quede alterado por la inmediatez** de lo que ha sucedido en los últimos días o semanas, cuenta también con una presión añadida que suelen ser las protestas de los aficionados que no conocen ni tienen la información completa de la situación. **El director deportivo ha de ser un líder fuerte** que, sea capaz de aplicar, por un lado, toda su experiencia y conocimiento de las situaciones que están pasando y, por otro, complementa esa experiencia con toda la información objetiva que le puedan ofrecer los datos que se hayan recogido a través del *big data*. Hay que puntualizar que con la situación concreta provocada por la pandemia donde el contacto humano estuvo restringido, la innovación tecnológica resultó necesaria para que las entidades deportivas pudieran encontrar nuevas situaciones de mercado o encontraran solución a algunos de los problemas que generaba la situación de alarma mundial.

De lo que no cabe duda es que estamos avanzando en el mundo del deporte y, especialmente, en el mundo del fútbol hacia la **especialización**. Esa especialización provoca que sean cada vez más comunes, entre otros profesionales, un preparador físico especialista en fuerza, un readaptador de lesiones de rodilla, un nutricionista que marque las pautas alimenticias del jugador, etc. **Una especialización cada vez mayor hace que el capital humano que ha de gestionar el director deportivo sea cada vez mayor y más especializado**, así vemos como hay cuerpos técnicos de equipos de élite con más de 30 personas y la tendencia es que vayan creciendo aún más, debido al grado de análisis y especialización requerida.

Todo ello, también, porque el mundo del fútbol profesional de máximo nivel se presenta con capacidades económicas muy elevadas y hay que poder cuidar al futbolista para que nos dé su máximo rendimiento, dado que la inversión realizada es muy alta. A modo de ejemplo, un futbolista que supone un coste de 6 millones de euros al año justifica que tenga profesionales a su alrededor que se preocupen de su salud, alimentación,

psicología, recuperación, etc. Un mes de ausencia por baja médica de un futbolista de un coste así, implica un coste de medio millón de euros, además del impacto en el rendimiento deportivo del equipo que pueda suponer. Por tanto, **vale la pena invertir en capital humano para no tener que asumir ese coste.**

El rendimiento va a estar muy condicionado por las decisiones técnicas de todo el *staff* y, por lo tanto, resulta imprescindible llevar un control más individualizado de las cargas de entrenamiento, de la evolución de las lesiones, de los sistemas de entrenamiento, del control del rendimiento en la competición, de la alimentación de los deportistas, etc. **La ciencia estudia cómo influye cada una de esas áreas en el rendimiento deportivo** y el director deportivo tiene que saber cómo rodearse de profesionales que aporten esa información especializada.

Una muestra que ejemplifica perfectamente lo que hemos señalado es el anuncio que UEFA ha realizado el 3 de mayo de 2024, señaló que el Comité Ejecutivo ha decidido **reformar el art. 46** que regula las normas de la Eurocopa de Alemania 2024, para posibilitar que en el **área técnica** de cada uno de los equipos el **número de personas permitidas pase a ser de 18 a 23**. Es decir, UEFA aumenta en 5 el número de personas que forman parte del cuerpo técnico.

El director deportivo habrá de tener en cuenta aspectos de inteligencia emocional, considerando como influyen las emociones generadas en cada momento de la competición en el rendimiento de las personas. Un líder deportivo de alto nivel va a predicar con el ejemplo, si hay que cambiar la metodología es el primero que lo hace, se conoce a sí mismo y a su equipo, y promueve una estructura horizontal, menos jerárquica, de trabajo. **El trabajo en equipo** va a ser mucho más efectivo con el tipo de perfiles que existe en la sociedad actual, dado que tendrá como objetivo fomentar ambientes laborales creativos e innovadores, que van a resultar muy provechosos para la entidad.

Con unos equipos de trabajo cada vez más grandes será necesario que se generen mecanismos para una correcta **comunicación entre las distintas áreas** para maximizar el rendimiento. En el área de *scouting*, necesitamos garantizar una comunicación interna en el club que nos permita atender a las líneas de sucesión y a las oportunidades de mercado. Y, en el resto de las áreas de igual manera, por ejemplo, como seamos capaces de gestionar la comunicación entre el entrenador y los equipos médicos va a ser muy importante para que las fricciones no nos generen problemas. Por último, hemos señalado que **la comunicación también va a ser un aspecto clave para fomentar el liderazgo de la Dirección Deportiva**. Por un lado, con la gran cantidad de personas que están bajo ese liderazgo necesitaremos ser muy precisos en la comunicación. Desde la Dirección Deportiva, hemos de ser capaces de comunicar bien, comunicar lo que queremos y que las comunicaciones en cada área y entre las distintas áreas funcionen.

De esta forma, lo que ha de quedar muy claro es que la Dirección Deportiva ha de liderar todos esos procesos y que el tipo de liderazgo puede ser diferente en función de cada persona, pero hay una serie de cualidades esenciales para este tipo de liderazgo que son la comunicación, el carisma y la autoridad.

El proceso de toma de decisiones

La forma en que se va a plasmar el liderazgo de la Dirección Deportiva es en el **momento de la toma de decisiones**. Los líderes son los máximos responsables y como tales han de asumir la responsabilidad total en las decisiones que tienen que ver con todas y cada una de sus áreas.

La toma de decisiones ha de realizarse con un análisis previo de todo lo que está sucediendo en el entorno del que somos responsables. Como expertos tendremos que realizar ese análisis para poder tomar las decisiones, que recordemos, es responsabilidad de la Dirección Deportiva.

Es muy importante tener claro que tomar decisiones forma parte de nuestro trabajo y que evitar tomarlas, supondrá una total dejación de funciones que va a afectar también a nuestra capacidad de liderazgo dentro del grupo. **Nuestros equipos esperan que tomemos decisiones y que, además, tomemos las decisiones correctas.** En el mundo del fútbol, las decisiones más trascendentes han de ser tomadas por la Dirección Deportiva y del acierto en estas va a depender el futuro de la entidad: qué jugadores incorporamos o mantenemos en la plantilla, un cambio o no de entrenador y plantear los objetivos adecuados al grupo que tenemos van a ser el tipo de decisiones clave que tendrá que afrontar el director deportivo.

De esta forma, el proceso de toma de decisiones ha de cumplir con una serie de **fases** con el fin de que la decisión que finalmente tomemos sea la más adecuada en cada momento.

1. Conocimiento del contexto

Hemos de tener claro si la situación en la que nos encontramos **requiere de una toma de decisión o no**. En muchas ocasiones, la rumorología o la presión de agentes externos que no tienen los mismos intereses que nosotros (consejo, prensa, aficionados, etc.) puede hacernos creer que es el momento de tomar una decisión cuando la realidad nos demuestra que no es así.

2. Definir el propósito de la toma de decisiones —

También, vamos a necesitar tener claro **qué es exactamente lo que debemos decidir y qué objetivos pretendemos cumplir con tal decisión**. Para ello tendremos que:

1. **Analizar la causa** que provoca la necesidad de tomar la decisión
2. Decidir si es una decisión que hemos de tomar desde la Dirección Deportiva o desde algún otro de los departamentos del club. En caso de decidir que es responsabilidad de la Dirección Deportiva, debemos ver si tal decisión ha de ser tomada **por nosotros o** nuestra decisión es que sea tomada por alguien de nuestro equipo, **por delegación** y como muestra de confianza y de trabajo en equipo.
3. Determinar una vez que sabemos que es una decisión para tomar por nosotros, **si tenemos la capacidad para tomarla**, o bien hemos de formarnos o buscar ayuda externa para poder hacerlo.
4. **Determinar cuál va a ser el objetivo final** de tal decisión para posteriormente poder evaluar con justicia los resultados de esta.
5. **Fijar el tiempo estimado para tomar la decisión y cumplirlo**. Una buena decisión tomada a destiempo es siempre una mala decisión. Si estamos conduciendo un vehículo y tomamos la decisión de girar, pero esperamos más tiempo del necesario, lo más probable que suceda es que ese giro nos saque de la carretera.

3. Contar con información veraz, completa y eficaz —

Resulta evidente que cuanta más información tengamos, más cerca estaremos de tomar la decisión acertada. La información nos va a dar los datos sobre el contexto que tenemos y nos permitirá **comparar esa situación con otras parecidas**. Ahora bien, tendremos que preocuparnos de que:

1. Sea una **información veraz** y no nos estemos basando en bulos o filtraciones interesadas que provoquen una desinformación respecto de la realidad.
2. Que la **información sea completa** y no nos hayamos quedado únicamente con una parte de esta y una vez hayamos tomado la decisión conozcamos el resto. De esta forma, vamos a evitar tomar decisiones incompletas o injustas
3. Que la información que vamos a recabar **sea eficaz** para la decisión que hemos de tomar, de forma que no perdamos el tiempo con aspectos que no tienen que ver con el tema que nos ocupa.

4. Experiencia y conocimientos previos —

Cuando nos encontramos ante la toma de una decisión importante, va a ser absolutamente necesario que nuestras **experiencias previas en contextos similares o parecidos** nos ayuden a encontrar una posición que nos permita tomar la mejor decisión. Es muy difícil que cuando hablamos de deportes de equipo y situaciones donde hemos de gestionar emociones, nos encontremos con situaciones idénticas. Pero sí vamos a necesitar la experiencia para contextualizar el problema y encontrar la decisión que nos dé una solución.

5. Evaluar opciones y alternativas —

Una fase importante en el proceso de la toma de decisiones va a ser aquella en la que nos hemos de detener a **analizar las ventajas e inconvenientes** de tomar una decisión determinada y también si tenemos otro tipo de **alternativas**. De esta forma, podremos calcular o prever las consecuencias de la toma de una decisión u otra y también podremos comparar, teniendo en cuenta las posibles consecuencias, cuál va a ser la mejor opción.

6. Tomar la decisión a tiempo —

Tal como hemos señalado en la fase segunda, de determinar el propósito de la toma de decisión, hemos de **concretar un plazo de tiempo** para tomarla y **en ningún caso debemos prolongar en el tiempo** la ejecución de una decisión que ya hemos tomado. Es decir, si hemos tomado la decisión de incorporar un futbolista y la prolongamos más de lo necesario, es posible que no podamos incorporar a este futbolista, ni al que teníamos como alternativa siguiente y, finalmente, perdamos ambos. Igualmente, si hemos decidido que el entrenador no ha de continuar, pero no lo comunicamos a tiempo, es posible que esa comunicación tardía nos afecte a la preparación de un partido clave para nuestras aspiraciones deportivas. Es muy importante el análisis previo, pero una vez tomada la decisión hemos de hacerlo de la forma más rápida y comprometida posible.

7. Análisis de recursos disponibles —

Es absolutamente necesario que antes de tomar definitivamente una decisión analicemos **si nuestra entidad dispone de los recursos necesarios** para poder ejecutarla. Es decir, no podemos tomar la decisión de incorporar a un jugador para el cual no tenemos presupuesto porque ello puede conllevar que, si lo incorporamos, el resto de los recursos de la entidad queden mermados o hipotecados y no nos va a permitir seguir con el proceso. Igualmente, respecto a medios materiales, no podemos tomar decisiones que no sean acordes con los medios materiales de que disponemos.

8. Evaluación de resultados —

Por último, una vez tomada la decisión y ejecutada de forma completa y comprometida, hemos de ser capaces de realizar un **proceso de evaluación justo y objetivo** que nos pueda determinar si la decisión tomada ha sido acertada o no y si, siendo acertada, era la mejor que podíamos tomar. En esta fase, será absolutamente necesaria una objetividad que va a venir determinada por nuestra propia profesionalidad, puesto que hemos de evaluar una decisión tomada por nosotros mismos y hemos de ser capaces de determinar de forma objetiva si la decisión ha cumplido con aquellos objetivos que nos habíamos marcado.

El mundo del deporte de equipo nos permite encontrar excusas para justificar aquellas decisiones erróneas que hemos tomado. Para acabar, y teniendo en cuenta que nos referimos al deporte de alta competición, y respecto a las decisiones que hemos tomado, tomaremos como referencia la frase de Vince Lombardi: **“Winners never quit and quitters never win”**.

CONTINUAR

Referencias

Alex Aranzábal (2015). El modelo Eibar: Otro fútbol es posible. Historias e ideas sobre liderazgo alternativo

Daniel Pinilla (2017). El Método Monchi: Las claves del sistema de trabajo del Rey Midas del fútbol mundial

Erika Losada López, Diana Carolina Rocha y Liliana Castillo (2012) Cuadernos de Psicología del Deporte, vol. 12, n.º 1 (junio), 33-44
Relación entre cohesión y liderazgo en equipos deportivos del departamento de Boyacá – Colombia

García-Mas, A. (2002). Funcionamiento de los equipos deportivos: dinámica externa e interna y liderazgo deportivo. Manual de Psicología del Deporte, 204 - 235.

Lorenzo, J. (1997). Psicología del Deporte. Madrid Biblioteca Nueva.

Miilo Nestlé. (s.f.). Explorando los tipos de deportes: individuales y colectivos. <https://www.milo.com.co/articulos/deportes-individuales-vs-colectivos-que-elegir>

Óscar Yáñez (2020). El liderazgo deportivo aplicado a la toma de decisiones Publicado en la revista de www.españasemueve.es

Pep Marí (2017). Liderar equipos comprometidos

Pep Marí (2019). Equipos campeones: Cómo convertir un buen equipo en uno mucho mejor

Real Academia Española. (s.f.). Liderazgo. Recuperado el 30 de julio de 2024, de <https://dle.rae.es/liderazgo>

Salinero Martín, J. J. (2012) Leadership in a combat sport discipline. AGON International Journal of Sport Sciences, 2(1), 47-56

CONTINUAR