

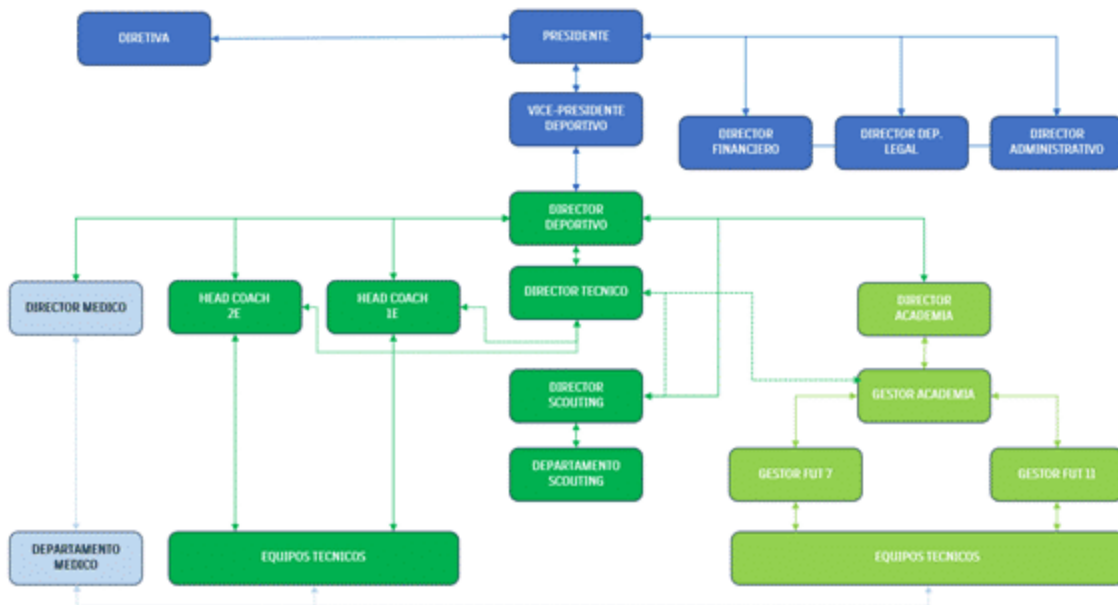
Módulo 1: Organigrama/responsabilidades de una dirección deportiva



☰ 1. Organigrama/responsabilidades de una dirección deportiva

1. Organigrama/responsabilidades de una dirección deportiva

Figura 1: Organigrama y responsabilidades de una dirección deportiva



Fuente: Elaboración propia.

Organigrama

Un organigrama de un club deportivo es un diagrama o una representación gráfica que ayuda a visualizar la estructura interna de un club, detallando sus funciones y sus distintas áreas, el nombre de los responsables de cada departamento y las relaciones o conexiones entre los integrantes del club deportivo.

Principales responsabilidades individuales de las diferentes áreas o puestos (de acuerdo con el organigrama)

- **Junta directiva:** es responsable de garantizar que el club se administre de acuerdo con sus objetivos. Ejercerán todas las atribuciones del club, algunas de las cuales podrán acordar delegar en una junta operativa. La junta directiva supervisa el club y es responsable ante los socios. Bajo su gestión, liderazgo y dirección están las diferentes áreas o departamentos, como finanzas y contabilidad, marketing y comercial, legal y cumplimiento, administrativo, desarrollo de proyectos, iniciativas sociales, etcétera.
- **Presidente:** es la máxima autoridad de la junta directiva. Representa al club en lo local, regional y estatal y es un líder de apoyo para todos los socios del club. Actúa como facilitador de las actividades del club. Lo más importante es garantizar que la planificación y el presupuesto para el futuro se

lleven a cabo de acuerdo con los deseos de los miembros. El presidente del club es responsable de establecer y supervisar las metas del club, dirigir las reuniones del club, nombrar a los presidentes de los comités y delegar tareas según sea necesario, reclutar, capacitar y retener a los socios y mantener una comunicación regular con el gestor de cada división.

- **Vicepresidente deportivo:** trabaja con el presidente y la junta directiva para asegurarse de que el club tenga metas y objetivos deportivos claramente definidos y estrategias documentadas y planes de aplicación sobre cómo se lograrán durante los próximos años/temporadas. Debe comunicarse regularmente con el presidente para asegurarse de que el club cumpla con sus objetivos generales.
- **Tesorero/vicepresidente económico:** es el encargado de gestionar las operaciones económicas y bancarias del club. Es un cargo con una alta responsabilidad legal. Se suele delegar en personas de la máxima confianza.
- **Secretario:** es el directivo que dará fe de los acuerdos tomados por la junta directiva y redactará las actas. Este miembro también tiene la responsabilidad de expedir certificados ante las autoridades bancarias si es necesario.

- **Vocales o responsables de área:** son los miembros de la directiva que no tienen ninguna área de responsabilidad asignada. Eso sí, tienen derecho a voz y voto y son corresponsables con el resto de los miembros. Los responsables de área serán designados en función de la capacidad de discrecionalidad o de lo que establezcan los estatutos del club.

El organigrama de un club deportivo se tiene que adaptar según las necesidades de cada caso. Otro aspecto especialmente importante es que compruebes cuál es el capital humano disponible. Muchas veces, el nombramiento de directivos no es una cuestión de idoneidad, sino de hacer de la necesidad virtud. Sí hay, no obstante, algunas estructuras que puedes elegir para potenciar la organización que más te interese.

1. Modelo presidencialista —

El **modelo presidencialista** es, en realidad, una versión de los liderazgos empresariales fuertes. Solo puede funcionar bien en estructuras muy centralizadas dirigidas por un **líder carismático**. El problema está en que, cuando este líder falta, la organización del club deportivo está coja. La idea es que el presidente sea el que tenga la **última palabra** en todas las decisiones de una cierta importancia.

2. Delegación de funciones deportivas —

Este modelo presupone una cierta **especialización** y es, en realidad, una forma de disociar la gestión deportiva de la económica. El presidente sigue siendo la máxima autoridad, pero las cuestiones de planificación y gestión deportiva quedan asignadas a un directivo. Este es el modelo que usan varios clubes de fútbol de primera división.

La delegación de funciones deportivas se ha hecho en varios clubes profesionales, sobre todo para que las ejerzan exjugadores.

3. Distribución por áreas funcionales —

La distribución por áreas funcionales sería, en realidad, un modelo de **delegación total**. El presidente tendría una función representativa, pero delegaría la gestión ordinaria en distintos directivos. Lo normal es que haya un directivo de asuntos económicos, otro responsable de cuestiones deportivas y otros directivos encargados de áreas como relaciones institucionales o *marketing*. Solo los grandes clubes deportivos están en disposición de aplicar esta organización con éxito.

La ventaja de la profesionalización de la gestión de clubes

El **organigrama de un club deportivo** es fundamental para mejorar la gestión de un club deportivo. Si dispones de personal para tomar decisiones, te resultará mucho más efectiva la toma de decisiones.

Una toma de decisiones eficaz permite tener un plus y eso, a la larga, **redundará en tus resultados**. La gestión profesional aporta más **beneficios** en forma de mejores resultados y más ingresos. Los clubes deportivos profesionales son, al fin y al cabo, un negocio. La gestión no debería diferir de la que se ejecuta en una empresa, sean quienes sean los dueños.

Es bueno, sin embargo, que sepas a quién puedes elegir. Hay organizaciones que tienen una gestión más compleja, mientras que otras requieren de decisiones ágiles. Es recomendable que planifiques el organigrama que más conviene a tu club sopesando los pros y los contras.

Conclusión

La **profesionalización** en la gestión de clubes deportivos es una cuestión irrenunciable. No ha de resultar extraño, pues, que al organigrama se le dé una importancia capital. Esta es una forma, a la larga, de ganar en competitividad

Director deportivo

Los directores deportivos de fútbol son responsables de la filosofía general de fútbol de un club, desde los equipos juveniles hasta el primer equipo, así como de trabajar con el entrenador en jefe y el director técnico para identificar objetivos de transferencia,

entrenadores, discutir presupuestos, comprar y vender jugadores y ofrecer nuevos contratos a los jugadores existentes.

El director deportivo debe actuar como experto en fútbol del club y proporcionar recomendaciones informadas sobre asuntos cruciales como la contratación de jugadores, la estrategia de la academia y los nombramientos de entrenadores y staff auxiliar.

Debe ser la persona de enlace entre la junta directiva y los subordinados directos superiores y todas las diferentes áreas de subordinación directa abajo (personal técnico de equipos profesionales, departamentos médicos, departamento de scouting, academia, etcétera).

Además, debe ser la persona que habla en los medios de comunicación sobre temas relacionados con la gestión del fútbol.

Director técnico

Un director técnico es responsable de la gestión general y la dirección estratégica de los aspectos futbolísticos de un club. Supervisa las operaciones del club, incluido el reclutamiento de jugadores, el desarrollo de entrenadores, el análisis del rendimiento, las ciencias del deporte y la planificación estratégica.

Entrenador principal

Las responsabilidades del entrenador incluyen dirigir sesiones de entrenamiento, proporcionar motivación y consejos durante el juego, desarrollar planes de juego, asistir a pruebas y programar reuniones de equipo. Debe ser capaz de identificar las habilidades individuales de cada jugador y proporcionar entrenamiento individual cuando sea necesario.

También es responsable de delegar tareas al resto de su cuerpo técnico. En este caso, es la persona que habla en los medios de comunicación sobre temas relacionados con los partidos y jugadores de su equipo.

Director médico

El médico jefe del equipo tiene la responsabilidad final de las decisiones médicas relacionadas con la salud y el bienestar del equipo, incluida la prevención, el tratamiento y el manejo de lesiones y enfermedades.

Director de *scouting*

Bajo la dirección del director deportivo y el director técnico, el director de *scouting* será responsable de la identificación de los jugadores. Coordinará un equipo de ojeadores para construir una base de datos

de información y evaluación detallada de los jugadores, desde la identificación temprana hasta las evaluaciones avanzadas de los ojeadores, la presentación de informes, la clasificación y la proyección de posibles adquisiciones de jugadores para todos los niveles profesionales del club. También supervisará el desarrollo de los procesos de *scouting* del club y la gestión de su equipo de trabajo.

Director de academia

El papel del director de la academia es proporcionar un marco para el desarrollo de los jugadores jóvenes y supervisar el reclutamiento y el desarrollo de jugadores y entrenadores dentro de la academia de su club. El director de la academia también es responsable de administrar el presupuesto de la academia y de todo su personal, y es el principal responsable de la toma de decisiones a la hora de reclutar jugadores recomendados por el equipo de identificación de talentos para las categorías no profesionales del club.

Dirección deportiva profesional

Las responsabilidades de un departamento de dirección deportiva de un club de fútbol son la gestión general de las áreas que se necesitan para una operación exitosa en el plano deportivo. Esta área es gestionada por el director de fútbol o deportivo (varía de un club a otro), teniendo en cuenta los objetivos generales del club, así como sus recursos.

Reporta aspectos, directamente, al presidente y al vicepresidente deportivo.

Entre las responsabilidades de la dirección deportiva profesional, están las siguientes:

1

Establecimiento de la estrategia a corto, mediano y largo plazo del departamento de fútbol

Se deben identificar los objetivos deportivos (corto, mediano y largo plazo) de acuerdo con la realidad y los objetivos generales del club. También se deben establecer estrategias para abordar los objetivos deportivos y crear mecanismos para alcanzarlos.

2

Gestión de las plantillas existentes (jugadores y *staff*) desde el punto de vista técnico y económico. Gestión de análisis de *performance*

El análisis del rendimiento es una parte integral del juego moderno. Para alcanzar los máximos niveles de rendimiento, el despliegue del análisis debe ser preciso y estructurado para garantizar su eficacia a la hora de influir tanto en el juego como en el rendimiento individual de los jugadores o colectivo de las respectivas plantillas.

3

Planificación de plantillas (jugadores y *staff*)

Un área en la que la secretaría técnica tiene un gran impacto en el funcionamiento del departamento es la gestión de sus recursos humanos. Desde fuera, puede parecer que se trata de una ecuación muy sencilla, pero, en realidad, es un área que requiere mucha planificación, atención y tiempo, ya que son muchos los factores necesarios para una gestión optimizada.

4

Identificación de necesidades de plantillas

Antes de iniciar un proceso de reclutamiento de una plantilla o de las distintas plantillas para las siguientes temporadas, no solo desde el punto de vista de la calidad y la cantidad, hay que identificar las plantillas existentes.

5

Evolución de las plantillas (jugadores y *staff*)

Se deben administrar las necesidades de desarrollo profesional de jugadores y las del personal. También se deben reconocer las áreas de debilidad y la necesidad de abordarlas. Por otra parte, se debe definir la duración, renegociación de contratos y contratación de jugadores y *staff*.

Una vez que haya culminado todo el trabajo anterior en la planificación, la dirección deportiva tiene que ver con la gestión eficaz de los recursos humanos de los contratos.

Teniendo en cuenta las plantillas existentes desde el punto de vista de la cantidad y calidad, los contratos existentes, las áreas de mejora necesarias, los recursos financieros disponibles, así como los objetivos deportivos generales del club, se debe poner en orden una gran cantidad de trabajo y detalle, dado que una gestión ineficaz puede tener implicaciones futuras.

6

Análisis de mercado a través del departamento de *scouting*

El análisis del mercado, con el fin de sumar talento a las plantillas, es un proceso fundamental en la mejora cualitativa y cuantitativa de las plantillas. El éxito de cualquier organización bien sucedida tiene que tener un plano de sucesión. Un departamento de *scouting* es un área esencial, crítica y muy importante de cualquier organización deportiva exitosa. Tiene que estar completamente integrado en el departamento técnico general/secretaría técnica y su funcionamiento.

Un principio muy básico es el siguiente: si reclutas bien, tienes más posibilidades de ganar; si reclutas mal, tienes muchas posibilidades de fracasar.

Departamento de *scouting*

Consideramos que se trata de uno de los departamentos más importantes y relevantes en el desarrollo, crecimiento y éxito en los clubes de fútbol. El nivel, rendimiento y valor de los jugadores que los clubes tienen hacen que todos los demás departamentos crezcan y aumenten su producción y el rendimiento.

A continuación, se detalla una serie de puntos importantes:

- inversión en el departamento (secretaría técnica del club).
- Profesionales dirigidos por el director de scout.
- Conocimiento detallado de todas las principales ligas internacionales.
- Control y seguimiento mediante una base de datos que debe ser propiedad y control del club siempre.
- La figura del manager o director de fútbol en la captación del jugador, para exponer la idea de club y la carrera con el jugador y su plan individual.
- Seguimiento de un plan de progresión adecuado marcado por la dirección deportiva y fijar objetivos con el propio jugador.

- Control de su adaptación y situación personal con su estabilidad emocional.
- Apoyo educativo con tutores privados más control de la alimentación.

7

Supervisión y control de la filosofía técnica de juego

Se debe crear una filosofía de juego objetiva que respete la cultura futbolística del club de acuerdo con los objetivos generales del club. También es necesario identificar las fortalezas y debilidades técnico-tácticas de las plantillas existentes y adaptar la filosofía de juego, respetando la cultura del club de juego de acuerdo con la evolución global del juego.

Principios del grupo de trabajo

- No hay que tener miedo de la competencia, sí de la incompetencia.
- Los logros de todas las civilizaciones se consiguieron en grupo y no lo hizo una sola persona. El líder es muy importante, pero sin el grupo no es nada.
- Menos yo; más nosotros y vosotros.

Características

Los profesionales especialistas en fútbol deben asumir responsabilidades y ser especialistas en todas las áreas que influyan en el rendimiento. Su dedicación debe ser máxima y tener mucha ilusión.

Premisas del director deportivo:

- El liderazgo es más importante que nunca.
- El liderazgo se suele mitificar.
- El liderazgo es talento para influir en los demás.

¿Qué es ser líder? Un líder marca la pauta, transmite energía y crea el equipo.

Preguntas que debe hacerse cualquier profesional: «¿quién me marcó o me está marcando en mi carrera profesional? ¿Quién me ha servido como referencia en modelo de vida? ¿Quién me ayudó a enfrentarme o solucionar una situación difícil o adversa en mi vida personal/profesional? ¿Quién me ha ayudado a ver las cosas de otra manera y a cambiar el modo de afrontarlas?».

Las cuatro D del talento: disfrute, diversidad, dedicación y dominio.

Tipos de director deportivo

1. De la casa, promoción interna.

2. Exjugador del club.
3. Contrastado externo.
4. Apuesta externa.

Puntos de evaluación del DD para los medios de comunicación

¿Concede entrevistas?

¿Filtra información?

¿Atiende el teléfono?

¿Soluciona mis dudas?

¿Con qué agentes trabaja?

¿Cuál es su perfil mediático?

¿Conoce la historia e identidad del club y su influencia en la sociedad y la cultura del territorio o la ciudad?

Debilidades del DD para los medios de comunicación

¿Tiene el respaldo de la directiva o del consejo de administración?

¿Cuál es su relación con el entrenador?

¿Tiene el mando?

¿Cuál es su contrato?

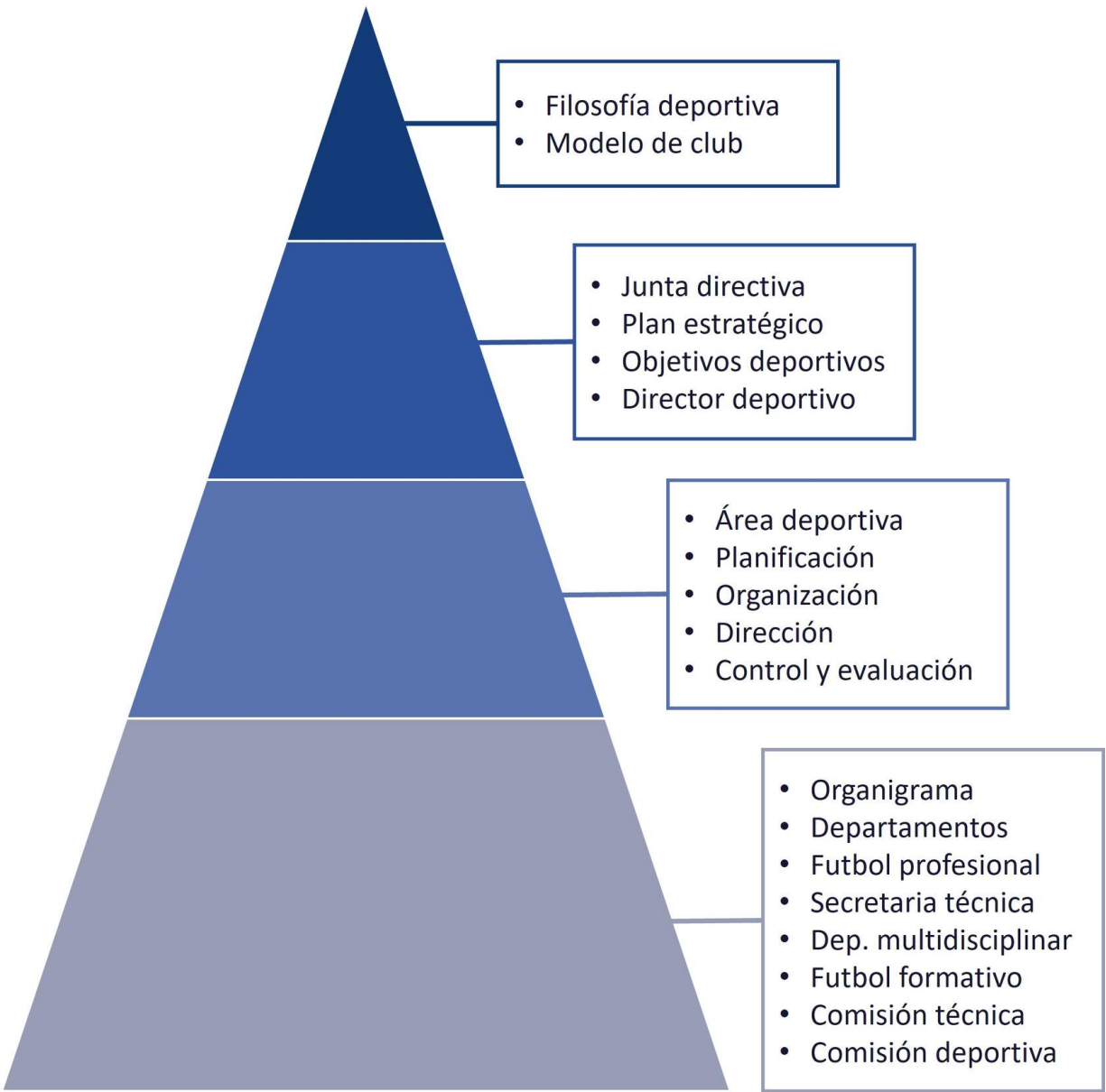
¿Cuál es su porcentaje de acierto en las decisiones? ¿Y en los fichajes?

Figura 2: Toma de decisión en la elección de un jugador



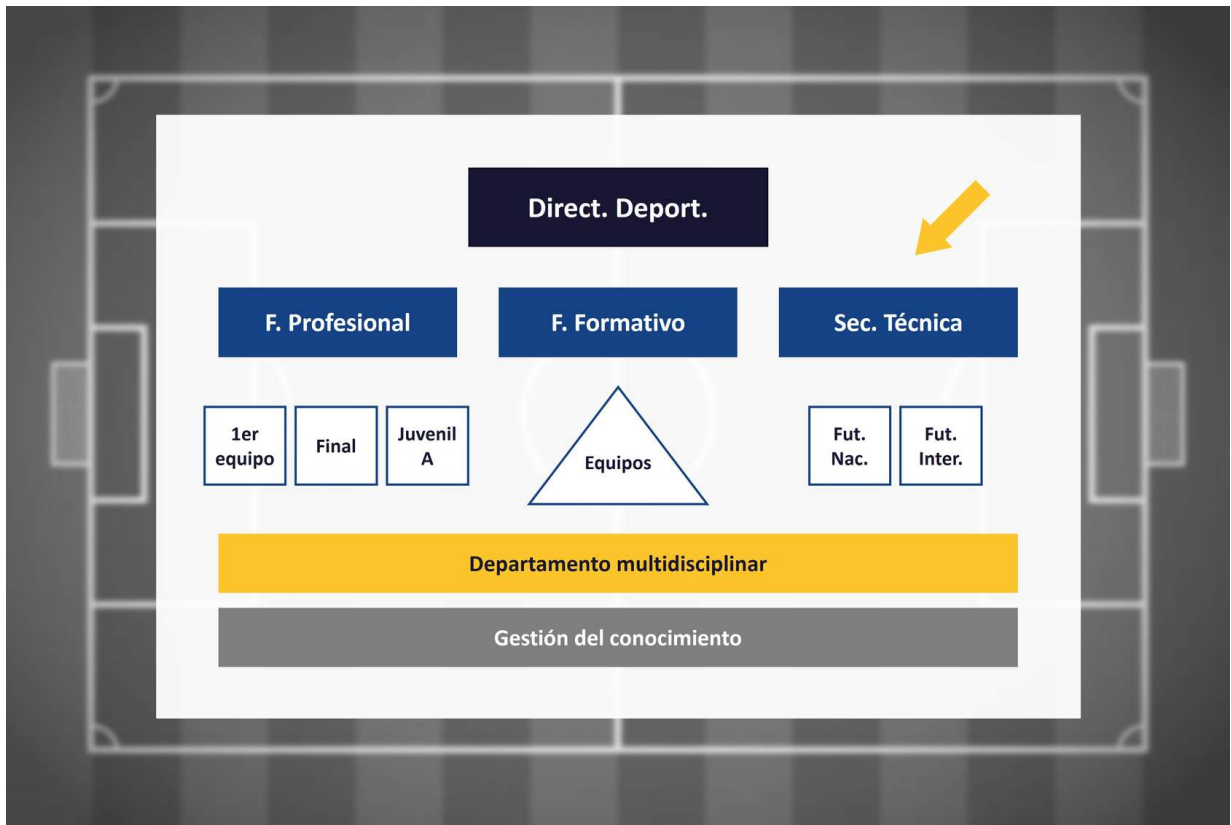
Fuente: elaboración propia.

Figura 3: Conceptos importantes



Fuente: elaboración propia.

Figura 4: Gestión de conocimiento del departamento multidisciplinar



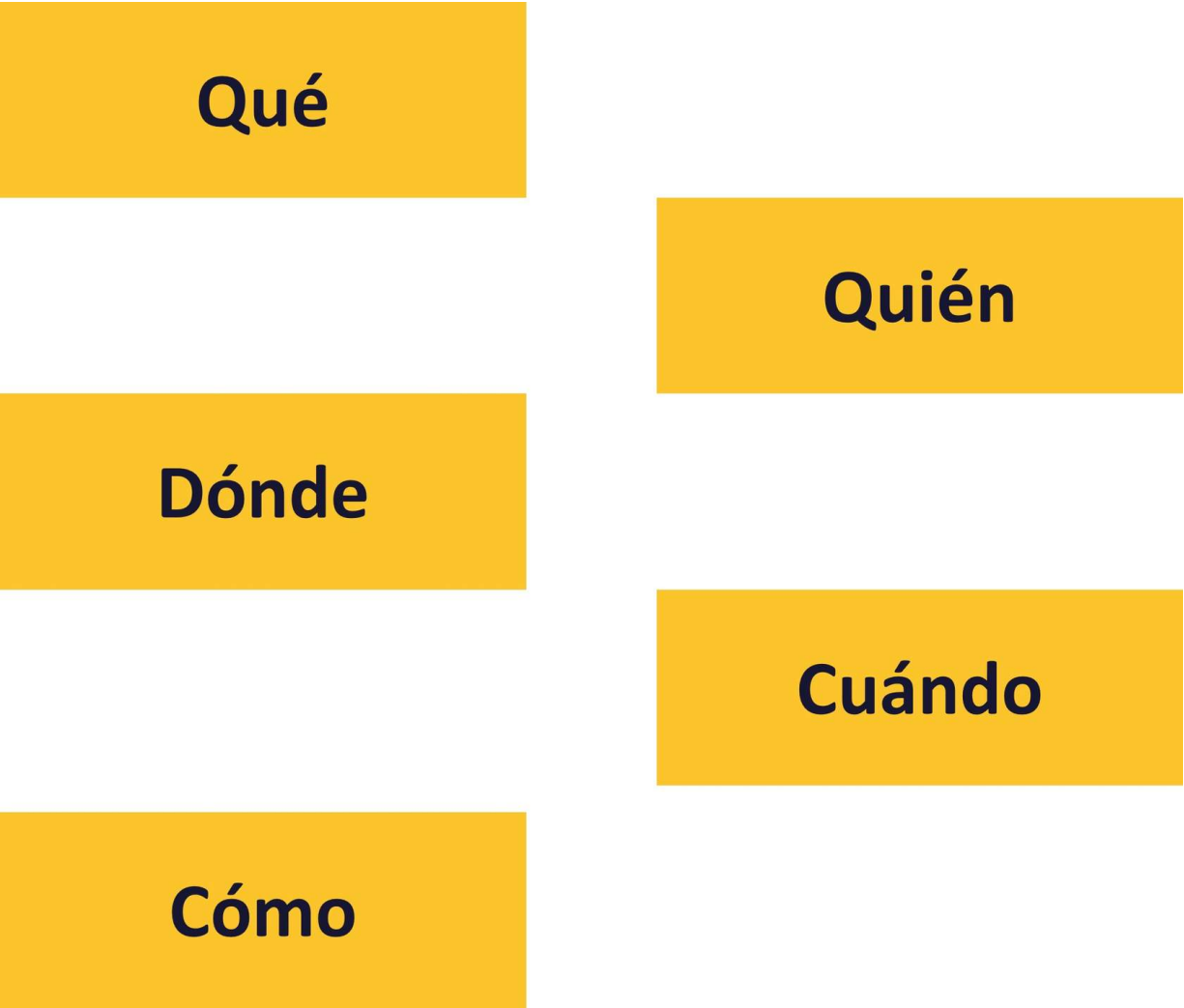
Fuente: elaboración propia.

Figura 5: Calendario global temporada



Fuente: elaboración propia.

Figura 6: ¿Qué, quién, dónde, cómo y cuándo?



Fuente: elaboración propia.

Figura 7: Funciones del director deportivo y el director técnico



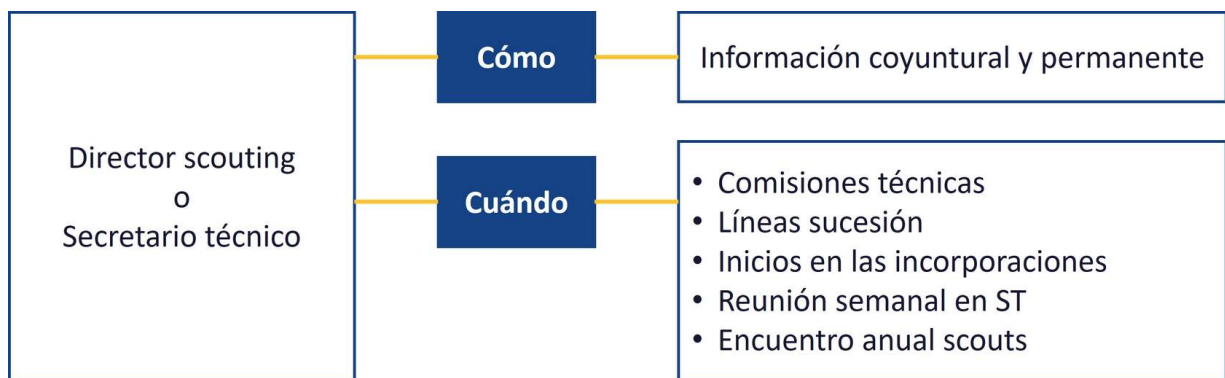
Fuente: elaboración propia.

Figura 8: Funciones del director técnico y el director *scouting*



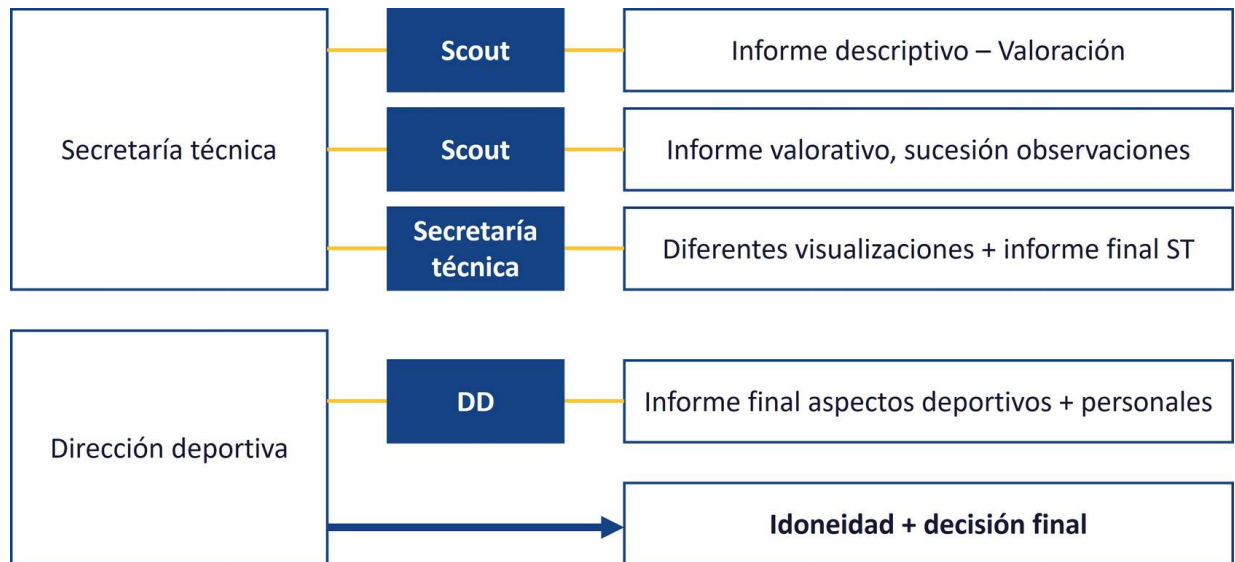
Fuente: elaboración propia.

Figura 9: Funciones del director técnico y el director *scouting*



Fuente: elaboración propia.

Figura 10: Secretaría técnica y dirección deportiva



Fuente: elaboración propia.

Frases

«La suerte favorece solo a la mente más preparada» (Isaac Asimov).

«Suerte es lo que sucede cuando la preparación y la oportunidad se encuentran y se fusionan» (Voltaire).

«La suerte es el resultado de la suma de todas tus decisiones» (Oprah Winfrey).

CONTINUE