

Colección Fútbol Profesional

DIRECCIÓN DEPORTIVA EN UN CLUB DE FÚTBOL PROFESIONAL

ALBERT VALENTÍN

Con la colaboración de Raúl Peláez

Prólogo

ANDONI ZUBIZARRETA

FDL

www.futboldeibro.com



ÍNDICE

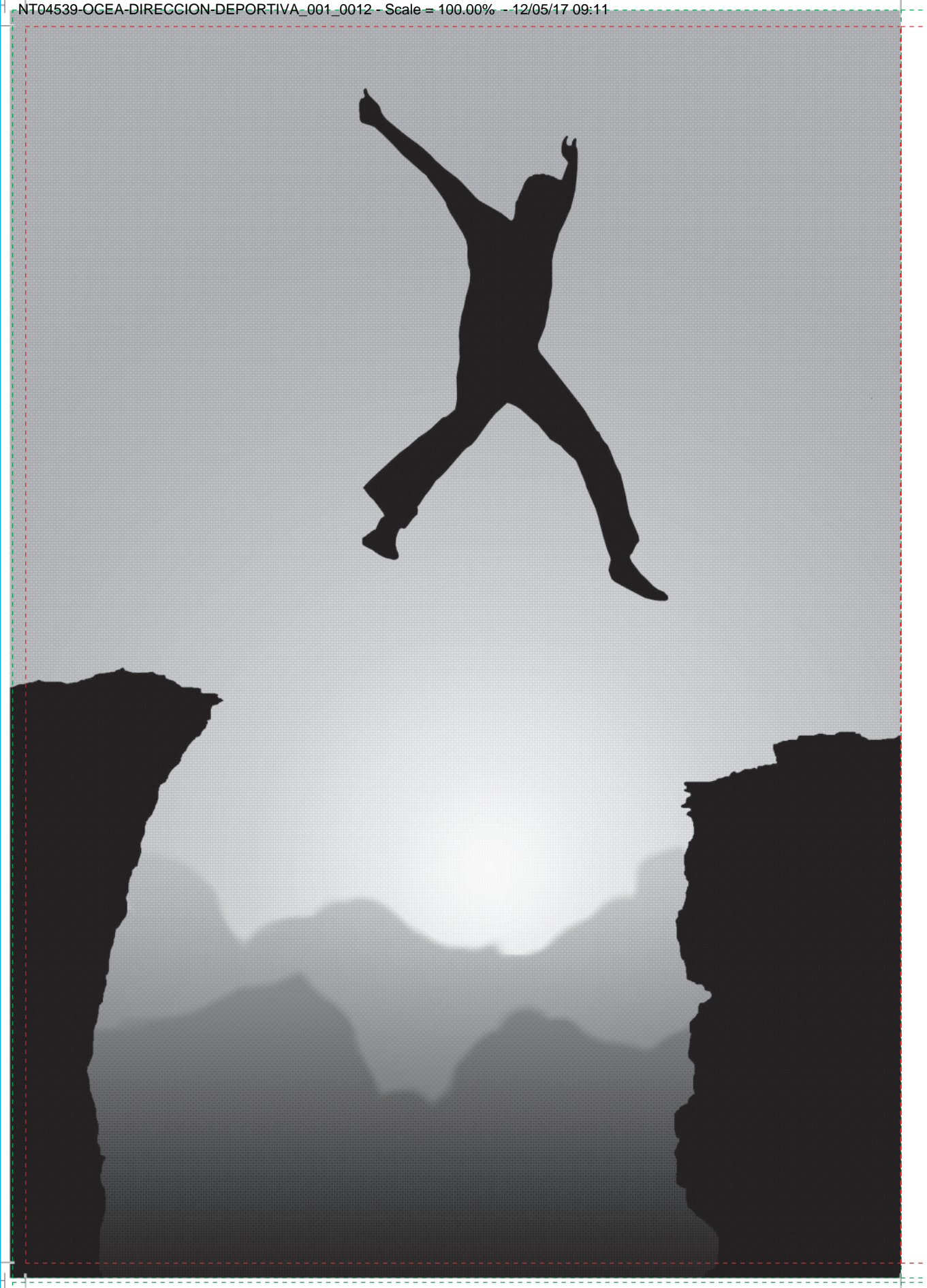
PRÓLOGO	12
INTRODUCCIÓN	18
1. EL MODELO DE GESTIÓN	21
1.1. MODELO DE GESTIÓN DE CLUB	21
<i>1.1.1. Sociedad Anónima Deportiva ¿negocio o éxito deportivo?</i>	<i>21</i>
<i>1.1.2. Modelos de gestión deportiva en clubes de fútbol.</i>	<i>23</i>
<i>1.1.3. El Círculo vicioso en la toma de decisiones.</i>	<i>25</i>
<i>1.1.4. La ciencia como ayuda en la gestión de los clubes</i>	<i>26</i>
<i>1.1.5. Modelo de Club</i>	<i>28</i>
<i>1.1.6. Filosofía deportiva. Política de la organización. Identidad e imagen.</i>	<i>29</i>
1.2. EL ÁREA DEPORTIVA	32

2. EL DIRECTOR DEPORTIVO. PERFIL, FUNCIONES Y HABILIDADES	36
2.1. DEFINICIÓN Y PERFIL	36
2.2. FUNCIONES UNIVERSALES	42
<i>2.2.1. Planificación</i>	<i>43</i>
<i>2.2.2. Organización</i>	<i>44</i>
<i>2.2.3. Dirección</i>	<i>45</i>
<i>2.2.4. Control y Evaluación</i>	<i>47</i>
<i>2.2.5. Otras funciones</i>	<i>48</i>
2.3. CUALIDADES, CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES	51
3. FUNCIÓN DE PLANIFICADOR	56
3.1. ¿QUÉ ES PLANIFICAR?	56
3.2. EL PLAN ESTRATÉGICO Y SUS FASES	57
<i>3.2.1. Diagnóstico Inicial</i>	<i>58</i>
<i>3.2.1.1. Análisis Externo</i>	<i>59</i>
<i>3.2.1.2. Análisis Interno</i>	<i>61</i>
<i>3.2.2. Objetivos</i>	<i>65</i>

3.2.3. Plan de Acción. Definición de estrategias a realizar.	68
3.2.4. Seguimiento y evaluación	73
3.3. LA PLANIFICACIÓN COMO PROCESO CONTINUO	74
3.4. TIPOS DE PLANIFICACIÓN RESPECTO A LAS DECISIONES DEPORTIVAS	75
3.4.1. Nuestro plan operativo anual. La temporada	78
4. FUNCIÓN DE ORGANIZADOR	86
4.1. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE ORGANIZACIÓN.	86
4.2. ESTRUCTURA DEL ÁREA DEPORTIVA	88
4.2.1. Estructura Formal y Estructura Informal	88
4.2.2. El Organigrama. Error de Construcción	90
4.2.3. Tipos de Estructura	92

4.3. DEPARTAMENTOS	93
4.3.1. Fútbol Profesional	94
4.3.2. El Fútbol Formativo	112
4.3.3. La Secretaría Técnica como departamento vital del Área Deportiva	133
4.3.4. Departamento multidisciplinar de conocimiento, control, investigación y desarrollo	165
5. FUNCIÓN DE DIRECTOR	176
5.1. LIDERAZGO	177
5.2. MOTIVACIÓN	186
5.3. COMUNICACIÓN	189
5.4 TRABAJO EN EQUIPO	199
5.5. TOMA DE DECISIONES	213
6. CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	222
6.1 CONTROL	222
6.2 SEGUIMIENTO	223
6.3 EVALUACIÓN	227

7. LA COMUNICACIÓN.....	232
7.1. PLAN DE COMUNICACIÓN.....	234
8. AGENTES DE JUGADORES	240
8.1. REPRESENTACION E INTERMEDIACIÓN .	240
8.2. RELACIÓN ENTRE DIRECTOR DEPORTIVO Y AGENTE.....	243
8.3. NEGOCIACIÓN	248
9. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	256
AGRADECIMIENTOS	270



DIRECTOR DEPORTIVO, UNA ACTIVIDAD APASIONANTE

El 5 de enero de 2015, cuando fui despedido del FC Barcelona recibí un mensaje de Jorge Valdano que decía: “el de Director Deportivo es un trabajo de mierda en donde te asignan los fracasos mientras los directivos se quedan con los éxitos. Y cuanto más sentido institucional tienes, más débil eres de cara a la opinión pública. Lo dicho: una mierda”.

Bueno, pues a pesar de esta verdad tan bien expresada he de decirle que también es un trabajo apasionante, emocionante, fabuloso en su día a día, en sus momentos más íntimos, en los lugares y rincones más recónditos y por ello más indescribibles.

Vayamos por partes:

Es muy útil que profesionales como Albert nos dejen escrito su manual, sus reflexiones, su experiencia en este desconocido y casi sospechoso puesto de Director Deportivo (siempre de un equipo de fútbol, se entiende, aunque seguro que muchas cosas son extrapolables a otros deportes). Son útiles para los que trabajamos en este ámbito del deporte pero también para ayudar a discernir y diferenciar los puestos y las ocupaciones de los organigramas deportivos. No es lo mismo, por mucho que se insista, un director deportivo que un secretario técnico. Y este equívoco, a veces instintivo, muchas veces intencionado, surge de aquellos tiempos en los que la estructura de los clubes se componía de un Gerente plenipotenciario, mano derecha e izquierda del Presidente de turno que dirigía el Club (un encargado de las nóminas, una secretaria y poco más) y la parte deportiva la llevaba un secretario técnico que observaba

el mercado para apoyar al también omnipresente entrenador en la toma de decisiones de la composición de la plantilla en un mercado pequeño, nacional, casi regional.

Nunca nadie llamaría a un Director General de un club del siglo XXI como Gerente. No, porque los clubes han crecido, se han hecho más complejos, los departamentos han crecido para hacer viable la buena marcha de los clubes: marketing, finanzas, operaciones, comunicación, fundación, audiovisual, jurídico... todos ellos bajo la batuta del Director General o un CEO o como quieran que le llamen en su empresa.

Y esto que es tan sencillo para explicar en la parte de Club, parece un imposible en la parte del fútbol.

¿Por qué?

Porque en el fútbol se impone aquello de que “en el fútbol ya está todo inventado” y si esto falla se recurre al infalible “fútbol es fútbol”. Y ya está. Todo permanece igual, todo es inalterable, todo queda supeditado a la suerte, al acierto puntual, al inmovilismo que si, al final, el fútbol es un juego de millones de variables, un ejercicio estocástico como aprendí de Paco Seirullo, para qué trabajar en todas ellas. Mejor dejemos que todo sea azaroso, todo sea improbable y de esa manera nadie tendrá ni responsabilidad ni capacidades para llevar el timón de esta parcela fundamental de un club de fútbol.

Y es aquí donde encaja totalmente la definición de Valdano. Si todo es improbable, la propiedad, la directiva, como camino de huida del desgaste, de la crítica, se atribuye directamente cada pequeño éxito, cada acierto, cada gol a favor, como si hubieran sido ellos los que han empujado la pelota al fondo de la red.

Y del resto, de todo el resto, se hace cargo el Director Deportivo.

Pero en un mundo global, en un mundo en que la información ha dejado de ser el privilegio de los poderosos, un mundo extraordinariamente competitivo donde se juegan partidos en el terreno de juego y también en los despachos, en un mundo donde son tan importantes los 3 puntos del domingo como el último contrato de televisión (tal vez este mucho más importante aunque nadie se vaya a celebrarlo a Canaletas ni a Cibeles, ya que va a permitir seguir siendo competitivos en el mercado futbolístico), en ese mundo hace falta estar en la primera línea para que nuestro producto siga siendo interesante, diferente, único. Para, de esa manera, seguir ilusionando, emocionando, despertando la curiosidad y el interés de aquellos que nos pueden ver, sean o no de nuestro equipo, desde cualquier lugar del mundo.

Y esa es la materia sobre la que trabaja el Director Deportivo.

Sobre la estrategia y las acciones a desarrollar en el área de fútbol. Observando, planificando, valorando, creando una opinión y sustentándolo. Sabiendo que hoy en día no hay nadie que todo lo vea que todo lo domine. Al menos no de forma individual. Lo hará si crea un equipo que llegue a donde él no llega, que trabaje coordinado en la búsqueda de los objetivos marcados, a corto, medio y largo plazo. Sí, hay largo plazo en el fútbol. Les apunto un ejemplo: el Athletic Club ha incrementado su dotación de campos de fútbol en su instalación de Lezama siguiendo las pautas escritas en el proyecto definido en 2004. Claro que hay cosas cambiadas y correctamente dimensionadas a las necesidades actuales, pero aquel plano de 2004 sustenta y soporta muchos de esos cambios.

Ah, claro!!... les tenía que haber contado que los Directores Deportivos se encargan de estos asuntos. Claro, como de la revisión de los formatos de contratos para adecuarlos a las

últimas realidades contractuales. O de cómo coordinar las necesidades del departamento de marketing con esa necesidad que a veces parece residual de tener que entrenar, o descansar o viajar. O conocer los detalles de los viajes para saber las dificultades y circunstancias que pueden surgir en ellos. O estar encima de quien cuida los terrenos de juego para que estos estén impecables, para anticiparse a los problemas, para que todos estemos al tanto de las mejores soluciones para nuestros problemas habituales. O, simplemente, para coordinar la correcta rotación de los campos de entrenamiento y la gestión del calendario de partidos del fin de semana.

Mi experiencia me dice que en todo club de fútbol hay una parte deportiva, evidente, clara, fundamental y otra de gestión que sustenta a la anterior, más oscura, menos brillante, menos visible, menos glamurosa y ,por tanto, menos interesante y opaca para el público pero fundamental para que la primera carbure y trabaje sin más interferencias que el balón y el juego.

Y todo ello hace del trabajo de Director Deportivo una actividad apasionante, rica, completa. Porque mira a la actividad principal del club, el “FÚTBOL”, así con mayúsculas, desde la mirada de los entrenadores, de los jugadores, de todos los elementos que conviven en un vestuario hasta la de fuera del vestuario, la de la directiva, los sponsors, los medios de comunicación, los agentes externos.

Es sobre ese “menisco” que es el Director Deportivo donde pivota el eje del fútbol con el eje del negocio. Y ya se sabe que hay veces que el menisco se rompe.

Y de forma dolorosa.

Andoni Zubizarreta



INTRODUCCIÓN

Varias son las personas que me han empujado a escribir este libro sobre Dirección Deportiva. Compañeros y amigos algo inconscientes que creen que debo explicar mis experiencias, mis ideas y mis planteamientos. Amigos que entienden que el fútbol reclama que todos aquellos que hemos tenido el privilegio de trabajar en este maravilloso deporte, deberíamos compartir el conocimiento adquirido con el resto de profesionales.

Me ha costado mucho decidirme y vencer el vértigo y el pudor de publicitar mis ideas y opiniones. Lo que empezó como una recopilación de escritos y procesos de experimentación en la gestión diaria de un club, se fue convirtiendo en un relato en constante mutación que sorprendentemente poseía cierto hilo argumental.

¿Por qué escribir sobre Dirección Deportiva en fútbol? ¿Por qué hacerlo yo? Seguramente la motivación la encontré en la posibilidad de compartir mis veintiún años de experiencias acumuladas como gestor en diferentes clubes, diferentes niveles y diferentes momentos, y sobre todo, ordenar todo aquello adquirido a través de la experimentación, el trabajo codo a codo con profesionales de todo tipo además de las vivencias que aporta un mundo tan convulso como el fútbol. Me pareció un reto apasionante. No tengo otra pretensión que compartir, que expresarme, aunque sea para ser desautorizado u objeto de discrepancia. Eso, el desacuerdo y la crítica, también colmaría mis expectativas, porque nuestro oficio necesita con urgencia mucho debate.

Cuando inicié mi singladura en este trabajo me hubiera gustado encontrar textos y conocimiento que me introdujeran y guiaran adecuadamente en todas las funciones y cometidos que me sentía con la responsabilidad de asumir con el rigor adecuado, pero me fue casi imposible encontrar orientación acerca de la Dirección Deportiva específica en fútbol profesional. Tan solo el estudio de la Gestión Deportiva desde un concepto general y alguna información sobre el proceder en algunos deportes específicos, me sirvieron como punto de partida en cuanto a formación teórica se refiere. Así pues, todo aquello que venga a continuación tiene un componente importante de autodidacta. Hay mucho de ensayo y error, y de investigación propia, aunque intentando basarlo todo en una plataforma ortodoxa de gestión deportiva y sus principios fundamentales.

Para mí es muy importante dejar claro en esta introducción que el objetivo de este libro no es el de competir con los profesionales de la gestión. Todo lo contrario. Pero mi experiencia creo que me autoriza a certificar la poca rigurosidad existente en nuestro deporte respecto a método y procedimientos, y es por ello que estas páginas no intentan afrontar esta gestión desde un prisma teórico y ortodoxo, pues sería demasiado ambicioso. Para ello hay autores mucho más autorizados que yo. La intención radica en intentar dar una sencilla guía práctica de gestión para los Directores Deportivos que llegan a un club de fútbol profesional sin la experiencia ni la formación adecuada. Algo que les sirva desde el primer día, aunque para ello rebajemos incluso nuestras exigencias académicas, pero siempre, con la voluntad de diseñar herramientas de tipo práctico que ayuden al Director Deportivo a afrontar todas sus responsabilidades.

Seguramente no es más que un relato creado gracias a la oportunidad que me dio la U.E. Figueres para, en una categoría como la 2ªB, poner en marcha programas y proyectos; o la etapa en el RCD Espanyol donde conocí profesionales excelentes trabajando en entornos complicados. O tocar el cielo y trabajar con los mejores jugadores y técnicos del mundo en el FC Barcelona, y afrontar un reto apasionante en un club con un músculo social increíble como el Real Zaragoza o, como en estos momentos vivir lo que considero el desafío final de mi carrera; trabajar en un país extranjero y en un club tan especial y grande como el OM Marseille. Pero no me quiero olvidar de la persona anónima que allá por los años ochenta en mi ciudad natal inculcó en mi interior el veneno del amor a esta profesión. Un maestro para mí y desconocido en el espectro profesional, **Antonio Pros**, que desde una inteligencia poco reconocida, me inició y enganchó a algo de lo que hasta el día de hoy no he podido desprenderme. Con su entusiasmo empezó todo. Con una Escuela de Fútbol en Cornellá de Llobregat, embrión de la actual, y de la que esta persona fue ideólogo avanzado. Mil gracias a él.

1. EL MODELO DE GESTIÓN. EL ÁREA DEPORTIVA

1.1. MODELO DE GESTIÓN DE CLUB

1.1.1. Sociedad Anónima Deportiva ¿negocio o éxito deportivo?

Vivimos en un mundo complejo sujeto a constantes cambios que condicionan nuestras formas de vida y que nos exige un nivel de adaptación muy superior a tiempos pretéritos. El deporte, y en concreto el fútbol, no se escapa de este ámbito globalizado donde todo sucede a una velocidad vertiginosa. Estos cambios afectan también a los clubes profesionales que intentan adaptarse a nuevos escenarios a la vez que debaten sobre cuál debería ser el modelo de gestión adecuado en función de la forma jurídica de sociedad que poseen. El funcionamiento de las Sociedades Anónimas Deportivas y su convivencia con el modelo tradicional de club deportivo atesora ya suficiente recorrido como para ser objeto de evaluación y reflexión, y analizar en que manera su irrupción ha influido en la eficiencia y productividad de las diferentes entidades.

En cuanto a España se refiere, las SAD curiosamente no han supuesto un modelo de gestión empresarial más eficiente como cabría esperar, sino que han provocado una pérdida de identidad en aquellas organizaciones que basaban su supervivencia en el arraigo a un territorio determinado. Creo que en su origen el planteamiento era positivo y bien intencionado delante de la situación económica de los clubs, pero su posterior desarrollo ha carecido de mecanismos de control adecuados y sobre todo legislación fabricada a medida para que de una forma u otra estos clubs siguieran perteneciendo a sus aficionados. Porque aunque un club de fútbol sea una socie-

dad anónima siempre se le vinculará emocionalmente a una ciudad. Según esto, ¿los clubes deben ser considerados como una empresa o un negocio? ¿Se debe prescindir de este arraigo territorial y de los planteamientos puramente deportivos y priorizar la cuenta de resultados? Evidentemente un club profesional no es un negocio ya que el centro de interés no está situado en el reparto de dividendos sino en el éxito deportivo. Pero, ¿deben seguir gestionándose como clubes o deben ser regidos como una empresa? ¿cual es la manera de llegar a una continuidad en la consecución de resultados deportivos dentro de una rigurosa gestión económica y social? Un planteamiento inteligente invita a fabricar un escenario equidistante entre los dos planteados. Si bien los clubes de fútbol no están conceptuados para objetivos puramente mercantiles (eso también está cambiando a pasos agigantados), tan sólo a través de una lógica empresarial que huya del corto plazo y la improvisación, conseguiremos una consolidación de los proyectos y por consiguiente un rendimiento regular en la actividad competitiva. El espectro futbolístico nos presenta en la actualidad algunos clubes regidos por mecenas con objetivos altruistas de dudosa credibilidad; otros modelos, gestionados por empresarios que se aprovechan de este tipo de sociedad tan particular donde los accionistas minoritarios no se preocupan por las cuentas de resultados sino de aquello que refleja la tabla clasificatoria; y como no, modelos donde las entidades están siendo controladas por capital que proviene de países con diferente poso cultural y cierta distancia emocional de los valores intrínsecos de la organización. Esta mercantilización ha desnudado a las entidades del tinte romántico que proporciona la historia, el territorio y los valores consolidados a través de los años. Lo curioso es que si estos clubes se mantienen como un valor seguro, es por la fidelidad incondicional de los seguidores, que por otro lado, lo son, porque un día se sintieron identificados con todo aquello que ahora se obvia. El deporte genera procesos de

identidad colectiva, sentimientos de pertenencia a un grupo y esto, lejos de aprovecharse en la consolidación de los modelos, ha sido utilizado para instrumentalizar estos sentimientos en beneficio de algunos gestores. Esta situación ha llevado a muchos clubes, sobre todo en España, a una situación económica insostenible por la ineficaz (¿interesada?) gestión que algunos dirigentes han realizado.

En cualquier caso, con algunas excepciones, las SAD son una realidad y en ellas debemos basarnos a la hora de enfocar la Dirección Deportiva, aunque cuando de administrar el proyecto deportivo se trata, van a servir prácticamente los mismos planteamientos que en un club tradicional. En un mundo tan profesionalizado como el nuestro se debería exigir rigor en los métodos y utilizar la ciencia a la hora de gestionar, dejando para el pasado planteamientos basados en la improvisación.

1.1.2. Modelos de gestión deportiva en clubes de fútbol

Si analizamos modelos en función del tipo de gestión deportiva en la actualidad, nos encontramos básicamente con dos ejemplos mayoritarios en el panorama futbolístico general. Por un lado, el **modelo anglosajón**, que concentra todo el poder del área deportiva en la figura del entrenador, en este caso manager, que decide en todo aquello que tiene que ver con el fútbol y que acostumbra a permanecer en el cargo aportando cierto grado de estabilidad. En la otra parte encontramos un **modelo latino** basado en la figura del entrenador como gestor de la primera plantilla y con un peso muy importante en la mayoría de decisiones y que está constantemente sometido a la tiranía de los resultados. Y esto es posible también por la particular idiosincrasia del aficionado de cada país, de cada cultura. Mientras la relación del aficionado anglosajón con su equipo la podríamos equiparar a un sentimiento paterno filial

e incondicional que le lleva a amar y apoyar a su equipo por encima de los resultados, el sentimiento latino se acercaría más a una relación de pareja donde todo es pasional y algo irracional en cuanto el rendimiento no es el adecuado. Bien es verdad que la dichosa globalización ha difuminado esta clasificación ya que la llegada de capital extranjero al fútbol inglés, por ejemplo, ha supuesto la destitución de entrenadores en situaciones otrora impensables. Tampoco hemos de olvidar y resaltar que todavía existe en algunos lares un modelo presidencialista que se manifiesta en base a que **“Yo Presidente”** soy dueño del club y por lo tanto **“YO”** tomo las decisiones deportivas y pago profesionales que me sirvan de pantalla exterior cuando mi gestión pueda afectar mi imagen pública.

<p>MODELO LATINO</p> <p>Provisionalidad del cargo Previsión mediática</p> <p>Estructura presidencialista</p> <p>Falta de privacidad en el trabajo diario</p> <p>Respeto al individuo</p> <p>El fútbol como batalla social</p> <p>Entrenador-Director deportivo</p> <p>Club: Amor apasionado</p>	<p>MODELO ANGLOSAJÓN</p> <p>Longevidad en el cargo</p> <p>Respeto al trabajo diario</p> <p>Nadie sabe quien es el presidente</p> <p>Ciudades deportivas cerradas</p> <p>No hay diarios especializados</p> <p>“Enjoy the game”</p> <p>Manager-Director General</p> <p>Club: Amor incondicional</p> <p>Atención: Entrada de capital extranjero. Entrenadores cesados</p>
--	---

Tabla 1. Organización fútbol profesional.

1.1.3. El Círculo vicioso en la toma de decisiones

Es por todo ello que creo necesaria una reflexión sobre la necesidad de una gestión más rigurosa de nuestros clubes. Es habitual ver como diferentes organizaciones deportivas basan esta gestión en la improvisación, adoptando posturas más de carácter reactivo que proactivo con las que podrían adelantarse a los acontecimientos. No saben gestionar el triunfo ni el fracaso, y esto les lleva a vivir en un “círculo vicioso” donde no consiguen tomar decisiones con la suficiente perspectiva apretados por el famoso “entorno”. Ante las situaciones de crisis de resultados repiten una y otra vez los mismos errores. Pocos clubes han identificado claramente su modelo, la mayoría maniobran en proyectos de corto recorrido que dependen únicamente de los resultados deportivos inmediatos. Para que los resultados positivos se prolonguen en el tiempo se requiere incidir en proyectos a medio y largo plazo. Lograr un objetivo o fallar en ello es meramente temporal mientras que la consolidación de la entidad requiere estrategias claras y constancia en los planteamientos. Hemos de convencernos de que los clubes han de adoptar métodos más científicos en su manera de gestionar.

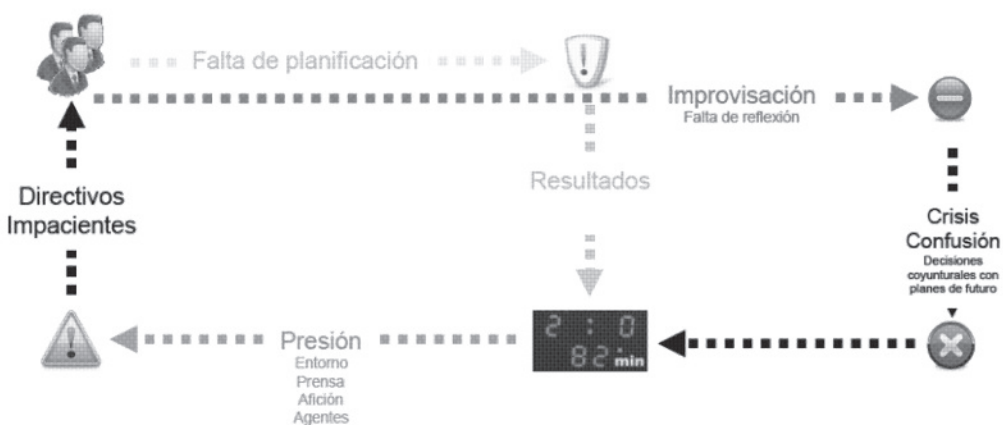


Imagen 1. Directivos toman decisiones sin planificación. Ante la aparición de los primeros malos resultados y ante la presión del entorno, actúan con precipitación en medio de la crisis y la confusión. Estas nuevas decisiones además son presentadas como de futuro. Los resultados vuelven a ser malos y volvemos a repetir este círculo vicioso.

1.1.4. La ciencia como ayuda en la gestión de los clubes

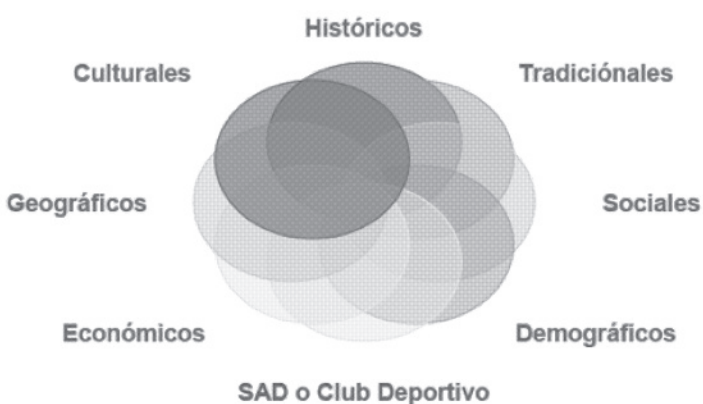
En este entorno tan complejo, la ciencia nos facilita instrumentos para planificar, reaccionar ante los cambios con más flexibilidad y rentabilizar recursos. Para ello, estas empresas que son los clubes de fútbol, han de profesionalizar sus áreas de intervención. Sólo los clubes grandes con marca consolidada y las entidades pequeñas o medianas con una gestión adecuada, podrán sobrevivir. Gestión con el tiempo necesario para ejecutar estrategias que nos proporcionen resultados mejores y más duraderos. Lograr un título, una temporada exitosa, puede ser circunstancial, temporal, mientras que la consolidación de un modelo que proporcione rentabilidad continuada requiere planteamientos más perennes. Es aquí donde la figura del Director Deportivo ha de aparecer como piedra angular de una organización que tiene en la actividad deportiva la unidad principal de negocio. Ahora bien, no podemos

ignorar la particular manera de entender nuestro negocio por parte del famoso “entorno”. No podemos pretender explicar a aficionados, periodistas, socios etc.. que perder en casa contra el colista es un hecho puntual y lo que importa es el proyecto. ¿Cómo solucionamos la presión que ejercen desde fuera y que acostumbra a influir de una manera decisiva en los que toman las decisiones? ¿Cómo afrontar este problema cuando en general lo clubes se dirigen más que se gestionan?. Creo que es oportuno convencer a los dirigentes de construir un club a “dos velocidades”. Entender que en primera línea entrenadores y jugadores estén sometidos a estas circunstancias y hemos de comprender la conducta emocional de los seguidores. Navegar y gestionar la comunicación de una manera adecuada para salvar esas situaciones mientras el club sigue con su otra velocidad menos vertiginosa donde los objetivos importantes no se alteran, donde el medio y largo plazo está en manos de personajes más estables y menos mediáticos que trabajan en la trastienda de la organización a salvo de la inmediatez del juego. Juego con unos actores públicos que presentaremos a los aficionados en el escenario público, en el escaparate, mientras entre bastidores profesionales sin rostro afrontan el proyecto con una mirada de larga distancia.

Consejo de administración (asamblea de socios)



en función de una **FILOSOFIA** marcada en base a factores de ...



1.1.5. Modelo de Club

Pero... ¿qué es el modelo de club?. Si tuviéramos que resumirlo en una frase diríamos: **“Aquello que queremos y podemos ser”**. Muy pocas organizaciones tienen identificada su esencia y esta ha de venir construida en base a una serie de factores sociales, económicos, geográficos, climáticos, demográficos etc... y también históricos, porque aquello que definamos ha de ser nexo de unión de toda la masa social y aficionados. ¿Quién definirá los principios de este modelo? Evidentemente en una SAD su Asamblea de Accionistas y en un Club todos sus Socios. Y además, estos principios responderán

a un modelo hecho a medida, no se puede copiar ni importar. Lo que funciona en un lugar puede fracasar en otro si no tenemos en cuenta las particularidades de cada organización.

La concreción de este modelo vendrá dada por una serie de principios generales que guiarán todas aquellas acciones posteriores que realicemos. Son inmutables, la razón de ser de la entidad y conjunto de valores que guiaran las actuaciones que llamaremos habitualmente **política de la organización**. Es por ello, que no podemos utilizar el copiar y pegar de entidades de trayectoria exitosa cada vez que nuestro club pase por momentos de crisis de resultados. La Asamblea de Accionistas o la de Socios debe convertirse en garante de estos valores, de esta esencia, de nuestro **por qué, la misión**, el propósito último de la empresa. Sólo con este punto de partida podremos definir los objetivos a conseguir: **nuestro qué**. Por lo tanto, en cuanto al Área Deportiva se refiere, la **filosofía** deportiva y el estilo de gestión deberá adaptarse a estos principios y a la consecución de los objetivos generales marcados desde la Junta Directiva o Consejo de Administración, además de ayudar a consolidar y defender dichos principios

1.1.6. Filosofía deportiva. Política de la organización. Identidad e imagen

Pero ¿cómo se traduce este planteamiento tan “filosófico” en nuestra política deportiva? Cuando hablamos de valores, ¿a qué nos referimos en el día a día de nuestros equipos?

Evidentemente hay una frontera entre lo que responde a nuestra esencia y lo que el profesional, en este caso el Director Deportivo, va a aportar desde su valía y conocimientos profesionales. De la misma manera que el entrenador aporta en

la gestión del equipo matices que enriquecen y que no están preestablecidos desde la Dirección Deportiva. Pero ¿cómo concretar todo esto?

Cuando desde la organización se establecen los principios deportivos, estos son de carácter general y delimitan el área de acción de la posterior gestión del Director Deportivo. El estilo de juego, la limitación de jugadores extranjeros, la potenciación real del deporte formativo, la estrategia de compra y venta de jugadores o la delimitación clara de tareas entre el Director Deportivo y el entrenador, marcan las líneas y el campo de acción de los profesionales. Aspectos como los objetivos de formación de la cantera o la elección del entrenador deberían estar condicionados a lo anterior. Todo aquello que es intemporal, aquello que es la esencia, la identidad, corresponde a los propietarios del club definirlo, protegerlo y ¿por qué no?, ayudarlo a evolucionar para adaptarse a los tiempos.

Diagrama

En base a todo lo establecido, una Junta Directiva o Consejo de Administración establecerá los objetivos a conseguir a largo plazo para responder a lo que los propietarios quieren que sea su club. A partir de aquí, si nos referimos al principal del negocio, el fútbol, el Director Deportivo gestionará un departamento llamado Área Deportiva con el fin de conseguir los objetivos establecidos (por la Junta Directiva o Consejo de Administración) en base a un modelo establecido (por la Asamblea de Accionistas o de Socios). No debemos olvidarnos que para que esta identidad sea totalmente eficiente debe coincidir con la imagen de la organización.

En ocasiones hay una disfunción entre lo que somos y la imagen que transmitimos. Es responsabilidad de todos los miembros de la entidad generar una imagen acorde a la iden-

tividad en base a comportamientos, mensajes, manifestaciones públicas etc. Nuestro modelo de club empezará a fracasar si no sabemos explicar desde el principio adecuadamente nuestra esencia, y sobre todo si la imagen que proyectamos al exterior con nuestro discurso y comportamiento no es coincidente.

IDENTIDAD = IMAGEN

Deben ser lo mismo

De todos modos no pretendemos dogmatizar a la hora de definir la manera de estructurar un club en el ámbito deportivo, pero como nuestro relato se basa en explicar las funciones de un Director Deportivo, no tenemos más remedio que definirlo desde un modelo de gestión donde esta figura será fundamental. Es verdad que desde mi convicción y dentro de un planteamiento maximalista, ésta sería la concepción ideal, pero no deja de ser una opinión personal formada a través de la experiencia, sin pretender denostar otros modelos. Lo que sí me parece imprescindible, es que cualquier organización posea unos valores propios y que trabaje con unos objetivos que contemplen el medio y el largo plazo. Después es respetable, a la hora de asignar funciones y responsabilidades, centrar las decisiones deportivas en dirigentes o entrenadores en vez de en el Director Deportivo siempre y cuando quede claro y diáfano quien hace qué y que todo ello resida sobre un convencimiento que permita la estabilidad.

1.2. EL AREA DEPORTIVA. MACRO ÁREA DE GESTIÓN

Ya nos encontramos en el punto de salida para definir la función que nos interesa. El Director Deportivo posee el mandato de conseguir unos objetivos y conoce realmente los medios de los que va a disponer para alcanzarlos. Pero, ¿y si estos objetivos son realmente desmesurados para las posibilidades de la organización? Deberíamos dar por sentado que desde la cúpula directiva la planificación de estos objetivos se habrá hecho desde una perspectiva imprescindible en cualquier proyecto, el sentido de la realidad. Pero esto no es siempre así. Corresponde al Director Deportivo resaltar e informar de la desproporción entre los medios y los resultados. Sólo así será capaz de defender su gestión.

La mayoría de estos recursos estarán englobados dentro de un espacio físico de absoluto control del Director Deportivo: El Área Deportiva. ¿De qué hablamos cuando nos referimos al Área Deportiva?

Dentro de las diferentes Áreas de Gestión de la organización (Económica, Marketing, Operaciones etc..) la que ejerce de eje vertebrador de todas ellas es el Área Deportiva. Una macroárea de gestión que engloba todos los aspectos que tienen que ver directamente con la actividad deportiva de la entidad y con el rendimiento de los deportistas.

Básicamente desde este ámbito vital a nivel estratégico, el Director Deportivo deberá conseguir los objetivos deportivos (QUE) gestionando departamentos y áreas de responsabilidad que conformaran un organigrama (QUIEN). Que trabajaran con rutinas, procedimientos y métodos preestablecidos (COMO) en espacios físicos y ámbitos geográficos para desa-

rollar las actividades de gestión y las meramente deportivas (DONDE). Y todo ello basado en una planificación rigurosa que determine los plazos de actuación (CUANDO).

Si reflexionamos acerca de lo anteriormente relatado ya disponemos de información suficiente para crear, gestionar e interrelacionar los diferentes departamentos que constituirán este Área Deportiva. No han de ser iguales en todas las organizaciones ya que dependerá de la magnitud, del grado de profesionalización, de los recursos económicos y sobre todo de lo necesario para responder a los fines a conseguir por la entidad. Deporte Profesional, Deporte Formativo, Secretaría Técnica, etc. son ejemplos casi imprescindibles, pero en realidad, cada organigrama tendrá los que crea necesarios y suficientes.

Cuando en el próximo capítulo entremos de lleno en las funciones del Director Deportivo y dentro de la función de organización, diseccionaremos diversos departamentos que acostumbran a ser habituales y fundamentales en los clubes de fútbol profesionales.

RESUMEN CAPÍTULO 1

- **El Consejo de Administración o la Asamblea de Socios determinan los valores y principios que regirán los destinos de la organización y que constituirán el Modelo de Club.**
- **La Junta Directiva decidirá los objetivos a cumplir, dentro del plan estratégico, por cada una de las Áreas de Gestión.**
- **El Director Deportivo ejecutará el proyecto DEPORTIVO con el fin de cumplir los objetivos establecidos por la Junta Directiva y según los valores de la organización. Todo ello dentro de una macro área de gestión que llamaremos Área Deportiva.**



2. EL DIRECTOR DEPORTIVO. PERFIL, FUNCIONES Y HABILIDADES

2.1. DEFINICIÓN Y PERFIL

Podemos encontrar personas dentro del fútbol profesional que cuestionen la utilidad de la figura del Director Deportivo. Es más, hasta pueden recordarnos que los clubes han funcionado tradicionalmente tan sólo con un Presidente y un Entrenador. Es verdad, tan verdad como la diferencia existente entre el fútbol de antes y el de ahora. La complejidad del negocio en si, y por consiguiente la de los clubes que pretenden sobrevivir en su ámbito de competencia, se ha incrementado de tal manera que las estructuras mucho más extensas han de ser gestionadas de una manera adecuada y profesional. Este mensaje, presente en el capítulo anterior, se ha de aplicar con más rigurosidad si cabe cuando hablamos de la gestión del Área Deportiva. Esta función, capital en un club de fútbol, debería ser realizada por un especialista con capacidad para liderar los procesos que se generan alrededor de la actividad deportiva: el Director Deportivo.

Siempre hemos de tener presente la condición de juego de cualquier deporte, el porcentaje de aleatoriedad que lleva consigo y por consiguiente la incapacidad para controlar todos los parámetros que maneja. Si además nuestro trabajo se contrapone con el de un contrincante, que quiere lo mismo y que podría darse el caso de que dispusiera de más medios, nos encontramos con un escenario donde la consecución de resultados no está asegurada por bien que trabajemos. Entonces... ¿por qué gestionar? La rigurosidad no asegura el éxito pero disminuye la incertidumbre que genera el juego y además ayuda a tomar decisiones coherentes delante de las dificultades. En un escenario de resultados positivos eventuales, el club bien

gestionado consolidará su modelo y podrá afrontar mejoras, la entidad sin gestión tendrá dificultad para administrar el éxito y seguramente adoptará decisiones llevados por la euforia del momento y que constituirán hipotecas en el futuro. Por el contrario en un escenario de racha negativa de resultados, el club con un modelo claro aguantará normalmente la situación y sus bases sólidas le permitirán intentarlo de nuevo. El otro tipo de organización entrará seguramente en el “círculo vicioso” que reflejábamos en el anterior capítulo sin un rumbo claro y con decisiones contrapuestas e inconexas.

En estos momentos no podemos pasar por alto que la figura del Director Deportivo está, además de cuestionada, poco consolidada. Sus funciones y responsabilidades no están suficientemente bien definidas en algunos clubes. Una especie de confusión reina a nivel de terminología cuando se nombra a los profesionales de la gestión deportiva, porque existe un espacio intermedio amplio entre lo que es la actividad (entrenador y jugadores) y la gestión (altos cargos directivos de la entidad), donde se mueven diferentes personajes con cometidos diversos. La confusión más habitual aparece entre la figura del Director Deportivo y el Secretario Técnico a la hora de nombrar algunas responsabilidades, pero también se entrelazan con ellos funciones como el Director del Fútbol Base, Director General etc., que al no existir un reparto diáfano de responsabilidades comparten espacios que son caldo de cultivo de equívocos, conflicto de funciones y sobre todo batallas de “egos” muy tradicionales en nuestro deporte.

Aunque iremos ahondando en la figura del Director Deportivo a través de sus funciones, cualidades y habilidades podríamos definirlo como:

“Responsable de ejecutar la política deportiva de la entidad y de conseguir los objetivos marcados por la cúpula directiva dentro de su Plan Estratégico. Responsable máximo del Área Deportiva que dirigirá salvaguardando y defendiendo los valores de la organización”.

En mi opinión la Dirección Deportiva exige amor al deporte, es recomendable tener experiencia profesional como deportista y precisa formación teórica adecuada. Tan solo la vocación empuja a un ex jugador a elegir el camino de la gestión. Mi experiencia me enseña que la mayoría de futbolistas eligen al finalizar su carrera volver a pisar la hierba desde la faceta de entrenador. Soy consciente del magnetismo que ejerce sobre nosotros el día a día del entrenamiento y la competición, y es por ello que tan solo una vocación inequívoca por la organización, por tener una visión de nuestro deporte más general, más amplia, puede empujar a un profesional a escoger la Dirección Deportiva. Estoy convencido que, sin esa vocación, los profesionales acaban utilizando el cargo como paso previo del asalto a los banquillos.

La condición de bisagra entre la “patronal” y lo que ocurre en los vestuarios comporta roles desagradecidos de invisibilidad ante los éxitos y la ingrata necesidad y obligación de dar un paso al frente en época de crisis de resultados. Se necesita un punto de idealismo para ejercer una profesión preocupada por lo general y perentorio y sometida constantemente a lo coyuntural y provisional. Pese a todo ello, y siempre desde un deseo claro de ejercer esa función, existe un paralelismo entre la satisfacción que puede sentir un entrenador al ver como su equipo tiene un estilo propio, personalidad y una identidad bien definida, y la que puede experimentar un Director De-

portivo cuando su área de gestión transmite sensaciones de estabilidad, organización y responde al modelo de club que se le ha exigido.

El Director Deportivo debería ser un híbrido entre gestor y técnico, aunar experiencia en ámbito profesional y tener una **formación** académica específica. Se ha de tener en cuenta que esta figura precisa de un especialista y no un espacio donde colocar a figuras rutilantes o símbolos de representación institucional. Con la mezcla adecuada de conocimientos y actitudes, el Director Deportivo debe conocer a fondo la organización, por lo que tener imagen de hombre de club es un valor añadido. Como piedra angular de cualquier proyecto deportivo a medio plazo debe responsabilizarse de conjugar lo inmediato y lo estratégico. Mientras el entrenador piensa en como ganar el próximo partido y el rendimiento inmediato de sus jugadores, el Director Deportivo debe preparar el futuro mientras juega con las decisiones que afectan al día a día de la competición. Lo podríamos definir como “club a dos velocidades”. Mantener la estabilidad del proyecto, la trastienda, asumiendo la inmediatez de la competición y la presión de los resultados, el escaparate.

Todo este “ecosistema” aconseja un conocimiento exhaustivo de la organización. No basta con los conocimientos genéricos en gestión deportiva; la idiosincrasia de las distintas entidades condicionan sin duda los planteamientos más escrupulosos y limitan las actuaciones. Es preciso conocer el entorno, manejar los diferentes grupos de influencia y adaptarse a medios y costumbres de la organización. Por ello, sin ser imprescindible, es conveniente la figura de hombre de club al frente de la gestión del Área Deportiva. Un hombre de club con una visión de larga distancia, que tome decisiones estratégicas, aunque supongan incompreensión momentánea, y que

represente la estabilidad. Todo esto “chirría” con la situación laboral de los Directores Deportivos que, lejos de ser considerados como parte estable de la organización, son minusvalorados con contratos cortos e inestables que, al igual que el entrenador, dependen en su continuidad de los resultados inmediatos, pero con una clara discriminación en el salario con respecto a estos últimos.

Ya hemos incidido en apartados anteriores en la necesidad de aplicar la ciencia a un mundo donde las organizaciones se han movido por impulsos y basando la supervivencia en la intuición de personas con voluntad y entusiasmo pero sin ningún tipo de preparación. La experiencia que atesora el ex deportista profesional le proporciona un conocimiento de las singularidades de este negocio, sobre todo en cuanto a lo que tiene que ver con los deportistas y el vestuario. Si además es capaz de aportar conocimientos y aplicar procesos universales de gestión, conseguirá enfrentarse con garantías a todos los problemas que genera una empresa de este tipo. Por todo ello es absolutamente imprescindible sumar a la experiencia, la formación adecuada para ser capaz de establecer un marco teórico que le de la perspectiva suficiente para conseguir los objetivos marcados siendo fiel a la misión y principios de la organización. La particular idiosincrasia del fútbol aconseja, en contra de planteamientos ortodoxos de gestión, no acometer grandes cambios al acceder a la Dirección Deportiva de un club en la primera temporada, máxime si el desembarco coincide con una crisis de resultados. Es conveniente en los primeros compases apuntalar y consolidar el funcionamiento y la estabilidad de la primera plantilla para que, a través de los resultados, podamos ganar la credibilidad suficiente para acometer cambios estructurales. Queda clara la dificultad de esta empresa, y por ello se necesita una dosis importante de **pasión** por este trabajo. Ilusionarse y ser perseverante en

los planteamientos seguramente poco valorados o incomprendidos. Afrontar sin horario ni calendario el quehacer diario. Aplicar pedagogía con empleados y dirigentes para conseguir planteamientos que vayan más allá del momento deportivo. Perseguir con ahínco la consolidación y perdurabilidad del proyecto deportivo. Todo esto debe constituir nuestro objetivo y para conseguirlo hemos de ser capaces de transmitir entusiasmo influyendo en los demás para crear en nuestro entorno un sentimiento de lealtad a un proyecto común.

Nos movemos hacia un escenario de cambio y estoy plenamente convencido que en nuestro deporte se abre un abanico amplio de posibilidades para los especialistas en gestión. En este momento la figura del Director Deportivo se va implantando en los clubes profesionales poco a poco sin acabar de definir para qué ni por qué. En el ámbito del fútbol, si buscamos bibliografía acerca de dirección deportiva aplicada a nuestro deporte no encontramos apenas textos editados. Casi todo lo editado afronta la gestión deportiva desde un punto de vista general sin entrar en la particularidad del fútbol profesional. Las conferencias y congresos adolecen de esta materia, seguramente porque tampoco existen demasiadas personas dedicadas a impartir charlas, ni interés sobre sus contenidos. Pero el modelo de futuro nos lleva a una sociedad donde el capital será el conocimiento, donde los clubes serán empresas que para poder competir tendrán que generar marca y realizar una gestión rigurosa desde el punto de vista menos desarrollado como es el deportivo. Tendrán que buscar la excelencia a través de la mejora continua en organizaciones dinámicas que sean capaces de vivir en procesos de cambios continuos. Sin la figura de un Director Deportivo que conozca los entresijos y particularidades del funcionamiento de un club, que atesore la formación adecuada para aplicar procesos rigurosos de gestión de una manera creativa e innovadora y que aporte estabi-

lidad a las políticas, estas organizaciones no saldrán adelante en un mundo globalizado donde la competencia será terrible. Hay que formar desde ahora los especialistas del futuro que puedan llevar el timón en los tiempos que se avecinan. Profesionales para los que se abre una vía de proyección profesional apasionante.

2.2. FUNCIONES UNIVERSALES

A pesar de la singularidad de nuestro deporte, las funciones de un Director Deportivo son las mismas que las que pudiera contemplar alguien destinado a gestionar cualquier otro ámbito. Son universales y deben ser conocidas y manejadas con solvencia por el responsable de la gestión deportiva. Aunque incidiremos de una manera más concreta y práctica en sucesivos capítulos, me parece oportuno situarlas en el contexto a través de su definición general y razón de existencia para poder, más adelante, ponerlas en valor a través de la descripción del trabajo diario de nuestro club. En ningún caso se pretende centrar el objetivo de este trabajo en competir con personas mucho más preparadas en el ámbito de la gestión, sino de intentar, incluso desde la reducción del nivel de exigencia, la búsqueda de mecanismos de naturaleza práctica que puedan servir como guía a cualquier persona que se dedique a la función de Director Deportivo. Intenta ser un punto de partida para las personas que quieran abandonar el mundo de la improvisación y la inmediatez para alcanzar una visión más amplia de nuestro trabajo al frente de los clubes.

2.2.1. Planificación

Aun corriendo el riesgo de ser redundante, no puedo menos que contextualizar la necesidad de planificar dentro de un entorno acostumbrado a vivir en un ritmo frenético de actividades y acontecimientos con una acentuada repercusión pública. El día a día de un club profesional está fuertemente presionado por una cobertura informativa, que más que informativa es de opinión permanente, y por un entorno variado y con diferentes intereses que presiona en diversos sentidos para conseguir determinados objetivos. Los dirigentes, lejos de ser impermeables a todo ello, adoptan casi siempre decisiones improvisadas bajo la presión de factores emocionales y referéndums populares continuos y volubles. Todo ello comporta una falta de perspectiva y de reflexión que conduce a decisiones repetidamente erróneas en una especie de puerta giratoria que no tiene fin. Es necesaria una visión amplia y general de la organización, un mapa que guíe a todos los componentes hacia unos mismos objetivos. Este mapa sería nuestra planificación.

La planificación es un proceso inseparable de la dirección y que está estrechamente relacionado con el factor tiempo. Planificar es **preparar el futuro**, es **vivir anticipando**, es **pensar por adelantado**. Y como tal, se relaciona con el **corto, medio y largo plazo**.

Existen diversas maneras y formas de definir el proceso de planificación pero me quedo con esta:

“Partiendo de un análisis previo de la situación, definir las tareas a realizar y distribuirlas en el tiempo con el fin de alcanzar los objetivos propuestos con anterioridad”.