

UNIDAD DIDÁCTICA XI

ÍNDICE

11.1 OBJETIVOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

11.2 LA FIGURA DEL DIRECTOR

11.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL DIRECTIVO EN LOS CLUBES

11.4 TOMA DE DECISIONES

11.5 CONCLUSIONES

11.6 CASO PRÁCTICO

UNIDAD DIDÁCTICA XI

LA FUNCIÓN DEL DIRECTOR

11.1 OBJETIVOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

En esta unidad didáctica se va a analizar profundamente la figura del director en las entidades deportivas. Así, a través de este estudio se van a dar una serie de pautas a seguir para conseguir dirigir con eficacia.

La dirección de un club, como organización que es, presenta unos aspectos básicos que no difieren de la dirección de cualquier otro proyecto empresarial. De ahí, que al principio de esta unidad nos refiramos a estos conceptos fundamentales que enmarcan a la dirección, sin acercarnos específicamente a la problemática de los clubes deportivos.

Una vez asentados los principios de toda dirección, el estudio se centra en las entidades deportivas y sus particularidades. Las funciones específicas del director en estas organizaciones y sus responsabilidades.

11.2 LA FIGURA DEL DIRECTOR

El autor sobre “liderazgo y cambio”, J. Kotter, manifestó en una visita reciente a España que “no se pueden dirigir organizaciones del siglo XXI con estructuras del siglo XX y con directivos del siglo XIX” y que del 100% de las personas que están en puestos ejecutivos, solo un 20% tiene madera de líder...

Hoy, los Directores/Gestores deportivos ya no pueden ser aquellos entusiastas, voluntariosos y filantrópicos socios, técnicos o “contables, que desde su organización, club o entidad de corte tradicional procuraban con cierta dedicación, mejorar, de forma más o menos puntual, su administración, el control del uso de las instalaciones, el desarrollo de los eventos o la organización de las competiciones.

Un ejemplo paradigmático de esa forma de entender la gestión ha estado presente, hasta hace muy poco, en los principales clubes españoles de fútbol, en donde la función gerencial estaba en manos de miembros de sus juntas directivas o personal no estrictamente profesional, con dedicaciones paralelas a su ocupación habitual, administrando y gestionando de forma “altruista y desinteresada” sus enormes presupuestos y no siendo responsables de graves desviaciones o en su caso despilfarros injustificados que ponían una y otra vez en bancarrota a la entidad.

Actualmente, las personas que están al frente de las organizaciones o equipamientos deportivos, deben de ostentar el sello “profesionalidad y polivalencia” y asumir que pertenecen a un ámbito que presenta una diversa amalgama de modelos y organizaciones con intereses y hasta finalidades distintas, pero “todos” sean quienes dirigen clubes deportivos, federaciones, gimnasios, empresas de servicios o entes públicos, deben contemplar y saber interpretar, en su amplia dimensión, las diferentes formas que tiene el conjunto de la población para abordar y consumir la acción deportiva, aplicando las técnicas de gestión o management, innovando en lo posible y siendo extremadamente sensibles a las peculiaridades del ámbito deportivo-social donde desenvuelven su actuación.

La gestión de la actividad física y el deporte ha adquirido una dimensión estratégica, tanto en el sector público como en el privado, que afecta a personas de múltiples vertientes, sea deportistas, practicantes, clientes, espectadores, consumidores de artículos, etc., y manejando altos presupuestos, grandes instalaciones y servicios complejos en constante crecimiento y donde las exigencias de transformación y eficiencia son básicas.

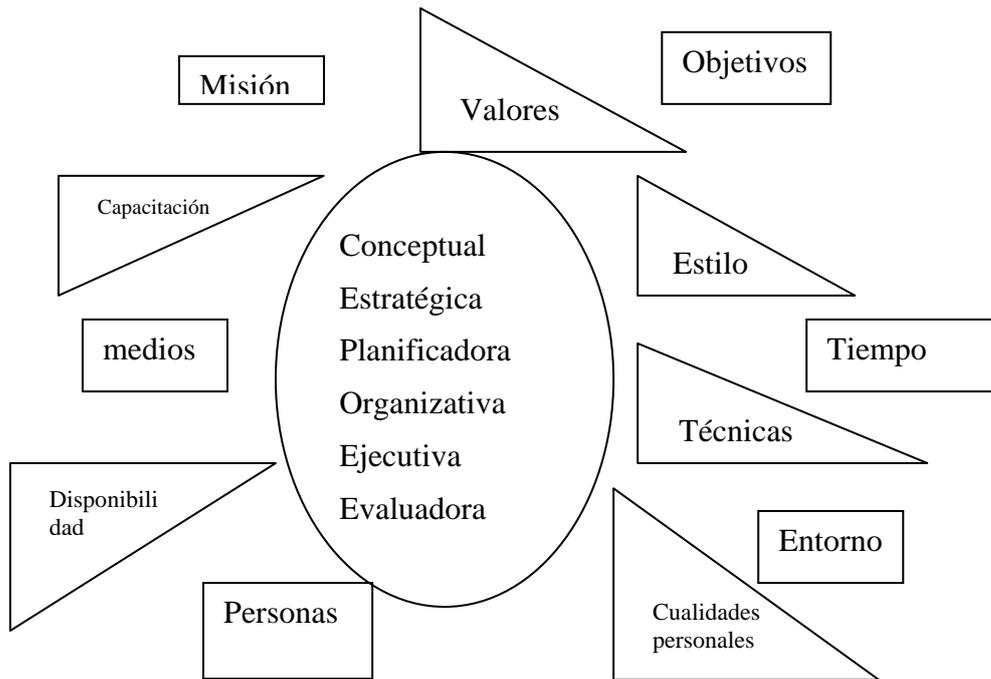
En esta vorágine de demandas y cambios es un requisito obligado para el gestor deportivo poseer un alto nivel de competencia técnica, humana y conceptual.

El actual perfil del gestor deportivo como directivo debe suponer capacidad y calidad de trabajo en todas las direcciones y ámbitos del sector, superando el anclaje o catalogación sectorial. Uno de los pasos necesarios que se vislumbran en el futuro inmediato es su transversalidad y polivalencia entre los sectores público y privado.

El gestor deportivo debe considerar tres dimensiones a las que va estar sujeto su trabajo directivo frente a su campo de actuación:

- Funciones (dimensión operativa).
- Recursos (dimensión interna o personal).
- Factores (condicionantes de la gestión).

Una síntesis de sus funciones, recursos y principales factores de su actuación se describe en el gráfico siguiente donde se muestra la amalgama de elementos que un gestor debe tener presente para asimilarlos y aplicarlos, la siguiente figura sirve de guía y da una visión global de la exposición de contenidos y ejemplos que se van a ir explicando y analizando:



Funciones

Recursos

Factores

Las **funciones** parten de las orientaciones clásicas enumeradas por Farol, con una aportación (conceptual) basada en las ideas de R. Katz. Éstas suponen un planteamiento operativo para los diferentes espacios de actuación y trabajo directivo del gestor deportivo:

- Conceptual-estratégica.
- Planificadora.
- Organizativa.
- Ejecutiva.
- Evaluadora.

Sobre los **recursos** personales se han optado por integrar a los intrínsecos y los adquiridos que se han entendido como esenciales. Vemos que todos ellos deben darse en un alto nivel en el gestor y que su falta o deficiencia provoca graves problemas o distorsiones en el desarrollo de su función directiva:

- Valores
- Cualidades personales.
- Estilo de dirección.
- Capacitación
- Disponibilidad.
- Técnicas.

Sobre los **factores** a los que está sujeto el gestor o directivo, se formulan a parte de las variables sujetas a la misión de la organización y objetivos que se le encomienden en la misma, los agentes en vinculación a las relaciones humanas (personas-entorno) y los elementos de orden material o científico que influyen en su actuación (tiempo-medios):

- Misión.
- Objetivos.
- Personas.
- Medios.
- Tiempo.
- Entorno.

11.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL DIRECTIVO EN LOS CLUBES

Tal como señala Vicent Tomás i Noales, en la actualidad el sector deportes está adquiriendo nuevas perspectivas. Los diferentes cambios en el aumento de instalaciones deportivas, número de practicantes, así como el mismo proceso de mercantilización de la sociedad han producido que este sector crezca rápidamente y cambie de forma tan acusada que los directivos de los clubes deban prever nuevos retos para el futuro.

Esta rápida evolución ha provocado una profesionalización del sector, provocando una disfunción en la organización laboral. En la actualidad, nos encontramos ante una falta de definición del perfil de los profesionales dedicados a funciones directivas de un club deportivo. Las previsiones futuras, aunque no definitivas, parecen orientarse hacia las siguientes variables:

- La calidad será considerada fundamental como mecanismo de gestión.
- La gestión de recursos humanos cobra especial interés.
- La implantación de las nuevas tecnologías (teletrabajo).
- La formación continuada será un aspecto clave.
- El directivo debe presentar una formación polivalente (marketing, estrategias, instalaciones deportivas, etc.).
- Las habilidades humanas son especialmente trascendentes.

A continuación, teniendo presente el anterior escenario, vamos a mostrar las que consideramos como funciones básicas de un directivo de una entidad deportiva. Sus obligaciones, responsabilidades y atribuciones responderán tanto a lo que los estatutos imponen en cada entidad como a las necesidades del club como empresa. Éstas son las cinco áreas donde un directivo deberá mostrar su valía como tal:

- Programación y promoción de las actividades deportivas y sociales del club.
- Potenciación de la estructura social del club.
- Control de las acciones planificadas, las instalaciones y el servicio.
- Analizar cuidadosamente cambios estructurales y estratégicos.
- Adecuar la situación financiera del club a su realidad.

➔ Programación y promoción de las actividades deportivas y sociales del club

El buen directivo debe tener siempre presente que el principal objeto social, la función principal del club, es la de promover la práctica de una o varias modalidades deportivas.

De este modo, su misión será la de crear una estructura que facilite al máximo la práctica del deporte. Además, deberá programar estas actividades de manera que puedan combinarse entre ellas, es decir, que debe ser posible que tanto el socio que va a la piscina a nadar un par de largos como el equipo federado de waterpolo que participa en un campeonato oficial puedan usar las mismas instalaciones.

Pero además de todo eso, el club, como punto de encuentro entre socios, debe ser capaz de ofrecer otros servicios, como excursiones, cenas, bailes... actividades sociales, en fin, destinadas a fortalecer la buena convivencia de todos los miembros de la entidad. Es obligación del directivo planear y promover estos actos, pues su éxito además de cohesionar al club, reforzará su liderazgo en él.

➔ Potenciación de la estructura social del club

La principal fuerza de un club son sus socios y esto es tan evidente como importante. Así, la grandeza de grandes clubes de fútbol como el Fútbol Club Barcelona o el Real Madrid estiba en la gran masa social de que disponen.

Está claro que no es lo mismo iniciar la temporada sabiendo que en tu caja se encuentran las cuotas de 100.000 socios que contar con las aportaciones de 10.000 socios. Gestionar un club con un gran número de socios implica una mayor complejidad en la gestión, pero también una enorme seguridad, pues te ofrece una disponibilidad monetaria muy alta.

El directivo debe buscar siempre la manera de ampliar el número de socios del club. Para ello, él y su equipo, pues no olvidemos que una de las principales tareas del director es la de delegar funciones, deberán planear estrategias de promoción y publicidad para captar socios. El departamento de marketing debe trabajar duro para conseguir que el club desprenda siempre una buena imagen y, en fin, hacer que resulte atractivo el ser socio de la entidad, ya sea por prestigio social, grandes infraestructuras, disponibilidad horaria o trato exquisito.

A la vez, nunca se deben perder de vista a los que ya son socios. El mantenimiento de los socios como tales es primordial. Es más fácil conseguir nuevos socios que mantenerlos. No olvidemos que recuperar a un cliente tras haberlo perdido por culpa nuestra resulta muy difícil. El directivo debe plantearse medidas orientadas a potenciar la fidelidad de los socios. Hacer reconocimientos públicos a los miembros más antiguos u ofrecer descuentos especiales a los socios en colaboración con otras entidades son sólo algunos ejemplos de cómo potenciar la masa social. Básicamente, todo se reduce a un único punto, mantener siempre un servicio de alta calidad.

➔ Control de las acciones planificadas, las instalaciones y el servicio.

Todo programa puesto en marcha debe ser controlado continuamente. Captar rápidamente todas las posibles desviaciones o la aparición de resultados inesperados es imprescindible para poder introducir a tiempo las correcciones necesarias y poder así encaminarnos hacia nuestros objetivos.

Al mismo tiempo, el control de las instalaciones del club adquiere una gran importancia, pues es en estas instalaciones donde se desarrollan todas las actividades de los socios y, por tanto, las principales actividades del club. El buen directivo debe estar siempre atento al estado de las instalaciones. Prepara con antelación cualquier mejora, antes que los socios se percaten del deterioro lógico de las instalaciones.

Unos vestuarios que se pintan cada dos por tres puede resultar a veces molesto para los socios, pero al mismo tiempo les da una imagen de cuidado continuo y les hace sentirse orgullosos de pertenecer al club. Finalmente, se debe controlar el servicio. Unas instalaciones modélicas, pero donde para practicar el tenis debes esperar semanas en abultadas listas de espera, no servirán nada más que para crear un sentimiento de frustración en los socios. De ahí, que el directivo deba siempre encaminarse a supervisar el servicio que se ofrece y poder medir el grado de satisfacción entre los socios.

→ **Analizar cuidadosamente cambios estructurales y estratégicos.**

Para seguir un camino planteado, a veces debemos desviarnos temporalmente del mismo o superar algún obstáculo. Del mismo modo, en un club, como en cualquier organización, a veces se deben tomar decisiones que implican un gran riesgo, pues afectan a toda la organización y, por tanto, a su supervivencia.

Un cambio de la estructura de la organización, de su organigrama, puede ser necesario para afrontar nuevos retos y es tarea del buen directivo el planificarlos siempre de manera cuidadosa. Un cambio estratégico, como el ampliar las modalidades deportivas, puede suponer una medida difícil de tomar por las múltiples repercusiones que puede llevar consigo, pues puede implicar la necesidad de ampliar las instalaciones, comprar nuevos terrenos o readaptar instalaciones existentes, y todas estas opciones implican un gran movimiento de capital. Son, en fin, cambios muy importantes en la organización, y será el directivo el que deba estudiarlos cuidadosamente y llevar la iniciativa en ellos. Un directivo al que el cambio no le dé miedo puede resultar un imprudente y otro al que le dé tanto miedo que le impida actuar y así mantener situaciones deficitarias puede provocar también la desaparición del club, pero un directivo al que el cambio le imponga respeto, pero que sea capaz de preverlo, aceptarlo y encauzarlo al mismo tiempo será de gran valía para cualquier organización.

→ **Adecuar la situación financiera del club a su realidad.**

El club descansa sobre las aportaciones de los socios; estas aportaciones se dan en forma de cuotas de entrada y mantenimiento y la fijación de las cuotas es una operación de gran trascendencia. No sólo se debe tener en cuenta el servicio que se ofrece y valorarlo en términos monetarios, sino que también se debe analizar la situación financiera de los socios y del entorno en general.

Un club con altas cuotas puede buscar convertirse en un club de elite, un club que, al pertenecer a él, otorgue prestigio social. Pero para ello el servicio deberá ser considerado como de altísima calidad. Un club de barrio, de larga tradición social, quizás pueda mantener unas cuotas relativamente bajas, debido tanto a su gran tejido social, como a la realidad social que le rodea. Un directivo debe encargarse del trato con las otras entidades financieras. Un préstamo puede ser una solución y de él se puede

obtener una gran rentabilidad. Al mismo tiempo, no se deben despreciar otras posibilidades de inversión financiera que puedan permitir fortalecer al club.

→ Presupuesto

Como se ha dicho anteriormente, una de las principales funciones del director es la de planificar. Pues bien, una vez realizado un completo plan de actuación del club, incluyendo todo lo anterior, es misión de la junta directiva el trasladarlo a términos monetarios, es decir, cuantificar lo anterior para así realizar un presupuesto de ingresos y gastos para el ejercicio siguiente. Este presupuesto es la pieza vital sobre la que se vertebrará la actuación del club durante todo el ejercicio, así como la liquidación del ejercicio anterior (mediante la presentación de la memoria, el balance y la cuenta de resultados), que se debe presentar a la junta general de socios para que sean éstos, en clara expresión de los principios democráticos que deben regir en un club, quienes decidan en última instancia dar el visto bueno o no al presupuesto y a la liquidación. Esta votación, esta aprobación o no del trabajo realizado por la junta directiva de la entidad, da un cariz especial a la actuación del directivo y diferencia al club de cualquier otra empresa común de servicios.

11.4 TOMA DE DECISIONES

Todas estas claves de dirección deben ir encaminadas hacia un punto clave que nos revela la verdadera dimensión del directivo, y este punto clave no es otro que el facilitar la toma de decisiones. El directivo, ante todo, es el encargado de tomar las decisiones en el club. De ahí, su gran responsabilidad y la necesidad de analizar cuidadosamente todos los detalles antes de elegir una opción, pues toda decisión implica la elección de una opción. Sólo comprendiendo esto, que el buen directivo es quien toma las decisiones correctas tras analizar todos los detalles necesarios, podremos llegar a su completo estudio. En ambientes de incertidumbre estructurada en donde si bien se conocen los resultados posibles de cada estrategia, no se conocen sus respectivas probabilidades, existen varias técnicas empresariales que ayudan al directivo a tomar decisiones: criterio de Laplace, criterio de Wald, criterio optimista, criterio de Hurwicz y criterio de Savage. A continuación, explicaremos cada uno de estos criterios prácticos, para seguidamente mostrar un caso práctico relacionado con estas técnicas.

→ Criterio de Laplace

Este criterio parte de la consideración de que, ante la ignorancia de las probabilidades que tienen los distintos resultados posibles, lo más adecuado es asignarles la misma probabilidad a todos ellos, lo cual conduce, a su vez, a tomar, como resultado esperado, la media aritmética de dichos resultados posibles.

→ Criterio de Wald

El criterio de Wald es el que adopta aquella persona pesimista que supone que lo que ocurrirá es lo peor que pueda sucederle y elige aquella estrategia a la que le corresponde el mejor entre los peores resultados posibles.

→ Criterio Optimista

El criterio optimista es el que sigue aquella persona que elige la alternativa a la que le corresponde el mejor resultado posible.

→ Criterio de Hurwicz

El criterio de Hurwicz pondera, en cada estrategia, el mejor resultado con un coeficiente de optimismo α , donde α puede variar entre 0 y 1, y el peor resultado con un coeficiente de pesimismo $1-\alpha$. Las decisiones más optimistas asignarán valores más elevados a α , de modo que, cuando α tome el máximo valor que puede alcanzar, es decir la unidad, el criterio resultante es el criterio optimista. Por otro lado, cuando α toma el valor mínimo, es decir 0, estaremos ante el criterio de Wald.

→ Criterio de Savage

El criterio de Savage escoge aquella estrategia que ocasiona el mínimo pesar (pérdida de beneficio) con respecto a la mejor de las posibilidades. Entenderemos mejor este criterio tras el siguiente ejemplo.

→ Ejemplo

DIRP es un club deportivo de tenis que se encuentra estudiando la posibilidad de incluir en sus instalaciones deportivas una piscina para así competir mejor con el club OMEGA, que entre sus instalaciones cuenta con pistas de tenis y piscina. Ambos clubes compiten en el mismo segmento de mercado. El beneficio anual de DIRP depende de su estrategia de marketing y de la que siga OMEGA. El club DIRP puede seleccionar la estrategia A, B o C mientras que el club OMEGA puede elegir la estrategia X, Y y Z. DIRP ignora las probabilidades de que OMEGA elija la estrategia X, Y o Z, por lo cual se encuentra en situación de incertidumbre para decidir. No obstante sí que conoce los beneficios anuales que se derivarían para ella de cada una de sus estrategias en función de cuál fuera la que eligiera su competidora, y son los que se recogen en la siguiente tabla.

		Estrategia de OMEGA		
		X	Y	Z
Estrategia de DIRP	A	100.000 €	150.000 €	170.000 €
	B	130.000 €	160.000 €	160.000 €
	C	136.000 €	140.000 €	150.000 €

Tabla 11.1. Matriz de beneficios.

Calcular qué estrategia escogería DIRP para cada uno de los criterios de toma de decisión vistos con anterioridad, suponiendo que para el criterio de Hurwicz el coeficiente de optimismo es del 60%.

- Criterio de Laplace:

Si DIRP sigue la estrategia A, como el criterio de Laplace supone que existe la misma probabilidad de que OMEGA siga la estrategia X, Y o Z ($1/3$), el resultado esperado será la media aritmética de los tres resultados posibles:

$$R_A = \frac{100.000 + 150.000 + 170.000}{3} = 140.000 \text{ €}$$

$$R_B = \frac{130.000 + 160.000 + 160.000}{3} = 150.000 \text{ €}$$

$$R_C = \frac{136.000 + 140.000 + 150.000}{3} = 142.000 \text{ €}$$

Con este criterio la empresa DIRP seguiría la estrategia B.

- Criterio de Wald:

Recordemos que el criterio de Wald es aquel criterio que adopta la persona pesimista. En este caso, si DIRP eligiera la alternativa A, el menor resultado es el correspondiente a la estrategia X de OMEGA (100.000 €). Del mismo modo, si DIRP eligiera la alternativa B y ocurre lo peor que puede suceder (que OMEGA elija la estrategia X), se obtendrá un beneficio anual de 130.000 €. Finalmente, si DIRP elige la opción C, el mínimo resultado anual es de 136.000 €. Con este criterio prudente, basado en garantizarse un beneficio tan elevado como sea posible, DIRP elegiría la alternativa C.

- Criterio optimista:

El criterio optimista es el que sigue aquella persona que elige la alternativa a la que le corresponde el mejor resultado posible. La tabla 11.2 recoge los mayores beneficios que puede conseguir DIRP bajo cada una de sus alternativas de acción.

Estrategias	Máximo beneficio
A	170.000 €
B	160.000 €
C	150.000 €

Tabla 11.2. Matriz de beneficios máximos.

Dado que el máximo beneficio posible es el correspondiente a la estrategia A, la mejor decisión según este criterio es la estrategia A.

- Criterio de Hurwicz:

Los cálculos necesarios en el presente caso ($\alpha=0.6$) serán:

Estrategias	Máximos (M_i)	Mínimos (m_i)	$H_i = 0.6 \cdot M_i + 0.4 \cdot m_i$
A	170.000 €	100.000 €	142.000 €
B	160.000 €	130.000 €	148.000 €
C	150.000 €	136.000 €	144.400 €

Tabla 11.3. Matriz de beneficios de Hurwicz.

La estrategia preferible, según el criterio de Hurwicz, la estrategia B es la que le corresponde el mayor resultado de ponderar los beneficios correspondientes al mejor y al peor de los casos. En consecuencia, la mejor decisión según este criterio es la estrategia B.

- Criterio de Savage:

Si DIRP se decidiera por la alternativa A y OMEGA eligiera la estrategia X, aquella ganaría 100.000 € y se arrepentiría de no haber elegido la alternativa C, a la que le hubiera correspondido un beneficio de 136.000 €. Su “pesar” sería de $136.000 - 100.000 = 36.000$ €. Si por el contrario hubiera elegido la alternativa B, su pesar sería sólo de 6.000 € ($136.000 - 130.000$). Si la estrategia elegida por OMEGA fuera la Y, DIRP no tendría pesar alguno si hubiera elegido la estrategia B, pero sus pesares serían de 10.000 € y 20.000 € respectivamente si hubiera seleccionado las estrategias A y C. Del mismo modo, se calcularán los pesares asociados a la decisión Z de OMEGA, es decir, restando los términos de esa columna respecto al mayor de ellos. La tabla 11.4 recoge los resultados obtenidos y el valor del mayor de los pesares asociados a cada estrategia.

	X	Y	Z	Máximo pesar
A	36.000 €	10.000 €	0	36.000 €
B	6.000 €	0	10.000 €	10.000 €
C	0	20.000 €	20.000 €	20.000 €

Tabla 11.4. Matriz de pesares.

Siguiendo el criterio de Savage, la decisión óptima es elegir la alternativa B, a la que le corresponde el menor entre los máximos pesares posibles. Con ello, el decisor se asegura que su pesar (es decir, lo que deja de ganar por no acertar) nunca superará los 10.000 €

11.5 CONCLUSIONES

A lo largo de la unidad se ha analizado la figura del director. El director debe ser considerado como el líder de un equipo; en él deben confiar los demás y él debe hacerse valedor de esta confianza. Así, un buen director de cualquier organización debe tener siempre en cuenta las cuatro claves para dirigir correctamente, que son: la planificación, la organización, la dirección y el control. Finalmente, hemos destacado la importancia de la toma de decisiones enumerando una serie de criterios o técnicas que puede servir de soporte al directivo responsable de adoptar una determinada decisión.