



Universidad de Navarra

CSBM

Documento de Investigación

DI-751

Mayo, 2008

**CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE LAS  
ORGANIZACIONES DEPORTIVAS:  
DIFERENCIACION EN LOS CLUBES DE FUTBOL  
PROFESIONAL DE ELITE EN ESPAÑA**

Sandalio Gómez

Carlos Martí

Magdalena Opazo

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2008 IESE Business School.

# CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS: DIFERENCIACION EN LOS CLUBES DE FUTBOL PROFESIONAL DE ELITE EN ESPAÑA

Sandalio Gómez<sup>1</sup>

Carlos Martí<sup>2</sup>

Magdalena Opazo<sup>2</sup>

## Resumen

La principal tarea de un club de fútbol profesional es formar un equipo competitivo orientado a participar en las competiciones oficiales y conseguir éxitos deportivos de cara a satisfacer las expectativas de sus socios y aficionados. Esta tarea fundamental es la que constituye el sistema, el que en su relación con el entorno va definiendo subsistemas de cara a responder eficazmente a las demandas que desde el exterior le desafían, en especial los procesos de profesionalización y comercialización que han afectado al deporte en general. En el fútbol profesional español, los principales subsistemas que distinguen a un club son: deportivo, comunicación, relaciones externas, comercial, financiero, gestión de patrimonio, marketing, instalaciones, jurídico y asuntos sociales, es decir, áreas orientadas al desarrollo de la tarea fundamental, algunas de las cuales pueden asociarse a la respuesta estructural que estas organizaciones deportivas han dado a los desafíos que les plantea el proceso de profesionalización y comercialización.

<sup>1</sup> Profesor, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

<sup>2</sup> Investigador, IESE

**Palabras clave:** clubes de futbol, características estructurales, diferenciación.

## **CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS: DIFERENCIACION EN LOS CLUBES DE FUTBOL PROFESIONAL DE ELITE EN ESPAÑA**

La estructura de una organización se asocia, esencialmente, a la división de tareas que desarrolla la organización y a los mecanismos que define para integrar las partes diferenciadas de manera de cumplir con su objetivo final, en un proceso dinámico de adaptación a un entorno cambiante e incierto (Miles, Snow et al., 1978). La principal tarea de un club de fútbol profesional es formar un equipo competitivo que le permita participar en las competiciones oficiales y conseguir éxitos deportivos de cara a satisfacer las expectativas de sus socios y aficionados. Por tanto, la estructura de estas organizaciones estará orientada a responder fundamentalmente a esta tarea.

Sin embargo, en la actualidad, el éxito deportivo ha dejado de ser la única medida para evaluar el desempeño de un club de fútbol (Van Uden, 2005), y los aficionados han dejado de ser el único actor que tiene expectativas respecto del desempeño del club (Mason, 1999). De manera que hoy, estas organizaciones han de diseñar nuevas estrategias y objetivos si quieren adaptarse a un sector que se ha visto desafiado por los procesos de profesionalización y comercialización que han afectado al deporte en general, y con mayor intensidad a los deportes más populares y mediáticos. Estos procesos, y sus consecuencias, han dado pie para que el deporte se considere hoy un negocio (Chadwick y Beech, 2004), una industria (Foster, Greyser et al., 2005) o un sector (Slack, Kikulis et al., 1995), capaz de generar valor para los actores que en él participan.

Los cambios que ha experimentado el deporte han afectado con mayor intensidad a aquellas organizaciones deportivas orientadas a la competición y a los éxitos deportivos, dentro de las que puede incluirse a los clubes de fútbol profesional. Los clubes de fútbol son organizaciones deportivas del tipo entidades proveedoras de actividad deportiva a nivel recreativo o profesional (Gómez y Opazo, 2006); sin embargo, aquellos clubes que promueven y desarrollan deportes a nivel profesional, no sólo deben proveer de actividades deportivas, sino que además deben formar un equipo competitivo que represente al club en las competiciones oficiales, cuyo fin es conseguir éxitos deportivos de cara a satisfacer las expectativas de sus socios y aficionados y otros actores que se ven involucrados.

La estructura de una organización puede asociarse bien a la estrategia de ésta (Chandler, 1982) o su entorno (Lawrence y Lorsch, 1967), es decir, se ajusta a la tarea fundamental que persigue la organización o bien a responder a las demandas que vienen desde fuera. En el caso de un club de fútbol profesional, la tarea de formar un equipo competitivo condicionará las actividades diarias que debe desarrollar la organización, pero por otro lado, el entorno del club

también determinará la división de tareas y responsabilidades en el interior de la organización, en tanto la formación del equipo competitivo pretende responder a las expectativas de socios, aficionados y otros actores que participan del mundo del deporte y que se encuentran en el exterior de la organización.

Si la estructura de una organización se asocia a la estrategia de ésta o a su entorno, la esencia del diseño de la estructura la definen la diferenciación e integración, que responden bien a lo primero o a lo segundo. Las organizaciones son sistemas de comportamientos individuales interrelacionados, en donde cada persona desarrolla una tarea que es una parte o subsistema de la tarea general, las cuales se integran para conseguir un desempeño efectivo del sistema (Miller, 1987). La diferenciación puede referir a elementos internos o externos de la organización, en tanto es un proceso dinámico de ajuste a la creciente complejidad que va enfrentando la organización, complejidad proveniente desde su entorno o desde sus propias operaciones y procedimientos.

Esto quiere decir que la diferenciación se asocia, internamente, al hecho de que a medida que la organización va haciendo frente a las dificultades que le imponen el crecimiento o cambio de sus propias operaciones, el reparto de responsabilidades es una manera de facilitar el trabajo de los empleados, directores y subunidades de la organización (Blau, 1970). Por otro lado, externamente, a medida que la organización va ajustando su relación con los entornos relevantes, existe una tendencia a segmentar la respuesta en unidades, cada una de las cuales tiene como tarea principal el hacerse cargo de una porción de las condiciones que están fuera de la organización (Lawrence y Lorsch, 1967). En función de esto, la diferenciación puede entenderse como una respuesta de la organización a los desafíos que ésta enfrenta, provengan éstos del entorno o del aumento de complejidad de sus operaciones.

Dos importantes desafíos que han afectado a las organizaciones deportivas son la profesionalización del deporte y la comercialización de la actividad deportiva. Sin embargo, el grado de profesionalización y comercialización alcanzado difiere entre las distintas organizaciones que existen en el mundo del deporte. Aquellas organizaciones deportivas vinculadas a deportes profesionales, altamente mediáticos y con una importante magnitud de aficionados, han experimentado con mayor intensidad estos procesos, como es el caso del fútbol profesional en España.

El proceso de profesionalización hace referencia tanto a los deportistas como a los clubes a los que éstos pertenecen. En otras palabras, se refiere al paso de los deportistas de un estado aficionado a uno profesional –y dentro del profesionalismo, a un nivel “superprofesional”–, o bien a la racionalización en la forma de concebir y operar de las organizaciones. La alta exigencia de la competencia y la frecuencia con que se desarrolla requieren de deportistas muy preparados, lo que ha llevado, con el tiempo, a que los deportistas hayan pasado de realizar la actividad deportiva como una actividad de ocio a transformarla en su vocación y fuente principal de ingresos –ingresos que incluso pueden llegar a alcanzar cifras exorbitadas a todas luces. La incorporación del dinero en el deporte, bajo la modalidad de salario a deportistas, consigue trazar en una primera etapa una diferencia entre deportistas aficionados y deportistas profesionales, diferencia que luego se verá acrecentada con el desarrollo de actividad comercial en torno a la figura de deportistas. Por otro lado, dada la complejidad de los ámbitos de gestión, se hace cada vez más necesario diferenciar funciones, puestos y responsabilidades, además de un mayor grado de formalización organizativa, de especialización y de centralización de las operaciones y procedimientos de las organizaciones deportivas, lo que refiere a un proceso de profesionalización desde las organizaciones del mundo del deporte.

El proceso de comercialización es más reciente que el de profesionalización, pero también ha afectado a las actividades tradicionales que desarrolla un club de fútbol. La transmisión de los encuentros deportivos, a través de los distintos medios de comunicación, ha abierto interesantes oportunidades para la generación de ingresos y nuevas fuentes desde las que acceder a recursos. La venta de derechos de televisión, de licencias de imagen y el desarrollo de un conjunto de actividades comerciales asociadas a la exposición mediática de equipos, jugadores y estrellas del deporte, han multiplicado los niveles de audiencia, de ingresos, de remuneración de los profesionales, de tal forma que ha desbordado la tradicional forma de operar de las organizaciones deportivas, empujándolas a desarrollar estrategias orientadas al marketing y al desarrollo de actividad comercial (O'Brien y Slack, 2004).

Tanto el proceso de profesionalización como el de comercialización han introducido nuevos desafíos a las organizaciones que operan en el mundo del deporte, lo que se aprecia con claridad en el caso del fútbol de primera división en España. Durante la década de 1990, estas organizaciones se vieron presionadas a convertirse en sociedades anónimas deportivas (SAD), en una búsqueda por encontrar la figura legal que diera respuesta al creciente distanciamiento que en la práctica se observaba entre deporte profesional y aficionado, o entre deporte-espectáculo y deporte-práctica (Cazorla, 1990). La fuerte orientación hacia los resultados deportivos, muy característica del fútbol español (Ascari y Gagnepain, 2006), y la necesidad de contratar a los mejores jugadores para conseguirlo, estaba llevando a los clubes a acumular cuantiosas deudas –y con perspectivas de seguir creciendo dados los costes, cada vez más altos, del fichaje de jugadores–, reflejando la falta de regulación que había en materia de las responsabilidades de estas entidades y de sus directivos.

Las SAD pretendían conseguir que un club se pareciera a una sociedad anónima, es decir, que tuviera responsabilidad económica y un determinado rango legal, pero además pretendían ser una solución ante la situación de endeudamiento en la que se encontraban los clubes. Esta nueva forma legal impuso a los clubes ciertas reglas en cuanto a sus estructuras orientadas a reforzar el énfasis deportivo de estas entidades (Cazorla, 1990). En este sentido, se le otorgaba un lugar preferencial a la junta de accionistas sobre el consejo de administración en la toma de decisiones, y se establecen ciertos límites a la composición del consejo de administración. Ambas imposiciones desde el Consejo Superior de Deportes, reflejan la relevancia de las autoridades locales sobre estas organizaciones deportivas, lo que puede entenderse como una búsqueda por limitar el proceso de comercialización inminente que experimentaba el fútbol profesional en España en ese momento.

A la luz de los desafíos que plantean los procesos de profesionalización y comercialización a las organizaciones deportivas, internamente demandando una racionalización de las operaciones y, externamente, un adecuado manejo de la relación con el entorno, este artículo pretende conocer las principales características estructurales de los clubes de fútbol profesional de elite en España. Para ello pone la mirada sobre la división de tareas y de responsabilidades que han desarrollado los clubes en su proceso de ajuste a la complejidad que enfrentan tanto interna como externamente. En este sentido, el artículo pretende dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué áreas funcionales consideran relevantes estas organizaciones? ¿Cómo han evolucionado estas mismas áreas en los últimos diez años? ¿Pueden asociarse a una búsqueda de adaptación a un entorno determinado? ¿Es posible definir patrones de organización para los clubes de elite? ¿En qué aspectos se diferencian unos clubes de otros?

## Método

En España se considera clubes de fútbol profesional de elite a aquellos clubes que participan en la Primera División de la principal competición de fútbol a nivel nacional, la Liga de Fútbol Profesional. Dicha competición reúne a los mejores 20 clubes de fútbol de España<sup>1</sup> en un sistema competitivo en el que se juegan 38 partidos durante diez meses. Al final de la temporada, los clubes quedan clasificados en un ranking de posiciones según el puntaje conseguido (por triunfos, derrotas y empates), y los tres clubes con puntaje más bajo descienden a Segunda División.

Considerando las características del sistema competitivo, el grupo de clubes de fútbol profesional de elite en España varía de temporada en temporada, por lo que para este estudio se han considerado a aquellos clubes que han participado al menos en el 60% de las temporadas entre 1996 y 2006. Por tanto, se consideran en la muestra entre 14 y 18 clubes por temporada<sup>2</sup>. Por otro lado, se les considera clubes de elite en tanto manejan presupuestos elevados, atraen grandes audiencias y en sus equipos juegan los mejores jugadores de España y de otros países.

### Tabla 1

Características de los clubes de fútbol profesional de elite en España (datos temporada 2005-2006)

	Nombre del club	Presupuesto en millones de euros	Asistencia media temporada	Jugadores que juegan internacionalmente
1	Alavés	17	13.500	6
2	Athletic Club Bilbao	41	33.000	7
3	Atlético de Madrid	60*	45.000	10
4	Barcelona	242	73.015	15
5	Betis	35	35.000	9
6	Celta de Vigo	24	14.000	6
7	Deportivo La Coruña	77	27.000	18
8	Español	33	25.000	6
9	Málaga	22	20.000	5
10	Mallorca	24*	16.241	4
11	Osasuna	20	15.000	4
12	Racing Santander	27	13.800	2
13	Real Madrid	346	70.000	17
14	Real Sociedad	37	21.075	3
15	Sevilla	30	38.000	3
16	Valencia	134	39.000	19
17	Valladolid	18*	17.000	4**
18	Villarreal	32	30.000	13
19	Zaragoza	35	13.500	6

Fuente: elaboración propia.

\* Última cifra declarada.

\*\* Corresponde a la temporada 2003-2004.

---

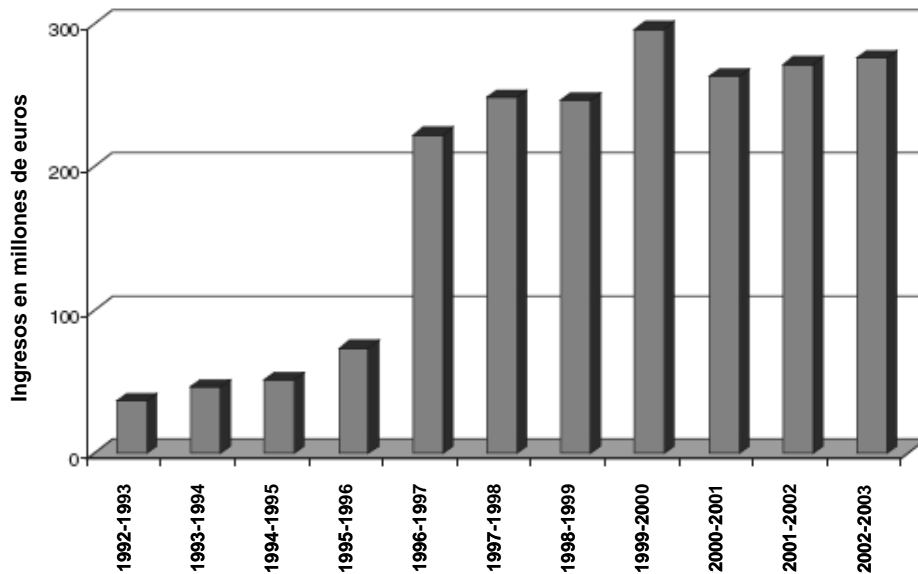
<sup>1</sup> Hasta la temporada 1996-1997 se consideraba 22 clubes de fútbol.

<sup>2</sup> Los clubes considerados son: Deportivo Alavés, Athletic Club Bilbao, Atlético de Madrid, Barcelona F.C., Real Betis Balompié, Celta de Vigo, Deportivo La Coruña, Español, Málaga, Mallorca, Osasuna, Racing Santander, Real Madrid, Real Sociedad, Sevilla, Valencia y Valladolid.

El período de estudio abarca desde 1996 a 2006, para comenzar las observaciones unos años después de que los clubes de fútbol profesional españoles se convirtieran en SAD y hubieran ya implementado las exigencias estructurales que esto les supuso, pero también por ser este período un momento de importantes cambios para el fútbol español, como lo reflejan las cifras de ingresos de televisión, inversión en fichajes y ranking comparativo de ingresos.

**Figura 1**

Evolución de los ingresos de televisión de la Liga de Fútbol Española, 1992-2003



Fuente: Ascari, G. y P. Gagnepa, "Spanish football", *Journal of Sports Economics*, 2006.

**Tabla 2**

Inversión en fichajes Primera División Liga de Fútbol Profesional España, 1997-2003

Temporada	Millones de euros
1997-1998	332
1998-1999	284
1999-2000	327
2000-2001	427
2001-2002*	310
2002-2003**	172
<b>Total inversión</b>	<b>1.851</b>

Fuente: Gay Saludas, J. M., "Las finanzas de los clubes deportivos", 2003.

\* Fichaje 100 jugadores, con Zidane por 75 millones de euros, y Saviola con un coste de 29,8 millones de euros y otros 63 jugadores cedidos.

\*\* Contratación de 59 futbolistas y cesión de 64,45 millones en Ronaldo y 13 millones en Andrade.

### Tabla 3

Tres clubes españoles entre los más ricos del mundo según Deloitte, 2006

Ranking	Club	Ingresos 2005-2006
1	<b>Real Madrid</b>	<b>276</b>
2	Manchester United	246
3	AC Milan	234
4	Juventus	229
5	Chelsea	221
6	<b>F.C. Barcelona</b>	<b>208</b>
7	Bayern Munich	190
8	Liverpool	181
9	Internazionale Milan	177
10	Arsenal	171
11	AS Roma	132
12	Newcastle United	129
13	Tottenham Hotspur	105
14	Schalke 04	97
15	Olympique Lyonnaise	93
16	Celtic	93
17	Manchester City	90
18	Everton	89
19	<b>Valencia</b>	<b>85</b>
20	SS Lazio	83

Fuente: Deloitte, "Football Money League", 2006.

Se recopiló información relacionada con las características organizativas de los clubes de fútbol profesional de elite a través de la revisión de fuentes secundarias de información, principalmente a través de la "Guía de la Liga" que el periódico *Marca* actualiza año a año con información relativa a los clubes y jugadores, además de información que los clubes publican en sus páginas web.

El propósito de esta investigación era conocer las características estructurales básicas de los clubes de fútbol profesional de elite, a partir de la división de tareas y responsabilidades que realizan estas organizaciones. Esta perspectiva sobre la esencia estructural de las organizaciones se basa en el concepto de diferenciación, que refiere a las diferencias en la orientación, cognitivas y emocionales, entre directores en distintos departamentos funcionales, y a la diferencia en la estructura formal entre estos departamentos (Dalton, Lawrence et al., 1970). Para estos autores, cada unidad dentro de la organización es un subsistema, y en cada subsistema los miembros desarrollan estrategias y patrones estructurales particulares en función de la tarea que realizan y su grado de preparación, en tanto las diferentes unidades trabajan con distintas partes del entorno de la organización (Lawrence y Lorsch, 1967). En esta investigación, la mirada se pone sobre los departamentos, áreas y cargos que un club de fútbol



profesional de elite distingue en su cuerpo directivo<sup>3</sup>, lo que responde a la primera etapa de la diferenciación que hace una organización.

A partir del análisis descriptivo de los datos recogidos se estudiará la diferenciación básica de los clubes de fútbol profesional de elite, en función del número y tipo de áreas que estas organizaciones deportivas distinguen, dentro de su cuerpo directivo, a lo largo de las diez temporadas en estudio. A partir de este análisis se intenta descubrir patrones de diferenciación en función de los subsistemas diferenciados, así como la relación entre éstas y el entorno en el que opera la organización.

## Resultados

Los resultados indican que aunque los principales subsistemas que distinguen los clubes de fútbol profesional de elite en España son deportivo, económico-financiero y de comunicación, también distinguen subsistemas de: relaciones externas, comercial, gestión de patrimonio, marketing, instalaciones, jurídico y asuntos sociales. El que se distingan todos estos subsistemas no significa que todos los clubes incluyan todos estos en sus estructuras organizativas. La media de subsistemas que distinguen los clubes es de 3,5; la mediana de 2,2 y la moda es 0. Por tanto, es bastante frecuente encontrar clubes que no distinguen tareas específicas o área funcional alguna dentro del equipo a cargo de la dirección del club.

### Tabla 4

Principales estadísticos descriptivos de las de subsistemas que distinguen los clubes por temporada

Temporada	Media	Moda	Mediana
1996-1997	2,6	1	1
1997-1998	3,2	2	2
1998-1999	4,1	2	2
1999-2000	2,5	0	0
2000-2001	2,6	0	1
2001-2002	3,2	0	1
2002-2003	3,2	4	2,5
2003-2004	4,5	3	3
2004-2005	4,4	6	3
2005-2006	4,7	0	4
<b>Total</b>	<b>3,5</b>	<b>1,6</b>	<b>2,2</b>

Fuente: Elaboración propia.

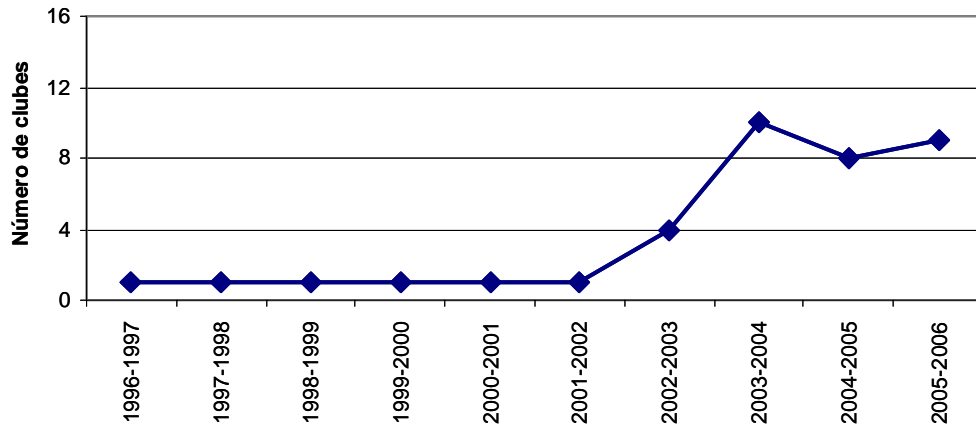
Resulta interesante observar que a pesar de la centralidad de la tarea deportiva en una organización deportiva del tipo club de fútbol profesional, no todos los clubes diferencian un subsistema deportivo dentro de su cuerpo directivo; de hecho, el número de clubes con un área deportiva dentro de su cuerpo directivo comienza a aumentar sólo a partir de la temporada 2002-2003.

---

<sup>3</sup> Se estudia únicamente el cuerpo directivo porque allí es donde se trazan y desarrollan las líneas estratégicas del club y porque la primera división de tareas en estas entidades es entre un área directiva y una técnica-deportiva.

## Figura 2

Clubes que distinguen subsistema deportivo dentro del cuerpo directivo, 1996-2006

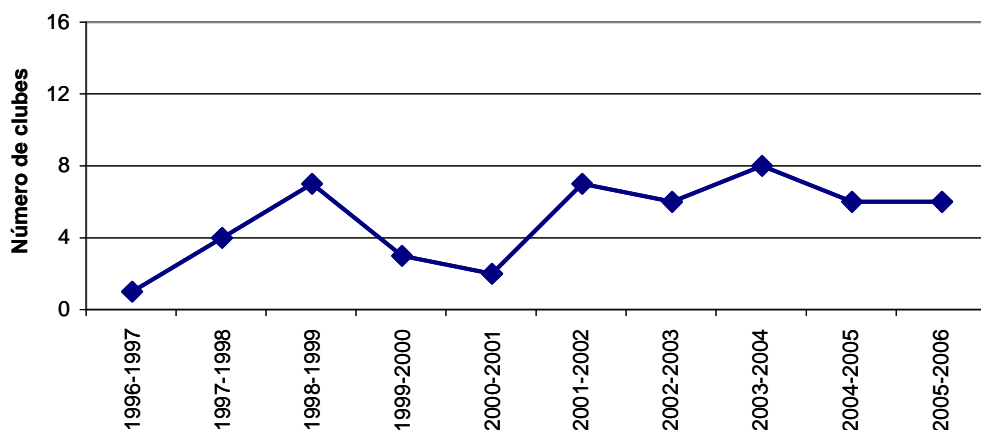


Fuente: Elaboración propia.

Otra tarea importante de un club de fútbol profesional de elite es la gestión económica de la entidad. Como se ha señalado, estas entidades manejan altos presupuestos y desarrollan transacciones considerables en la compra y venta de jugadores. Sin embargo, un subsistema económico-financiero escasamente aparece en la mitad o menos de la mitad de clubes considerados por temporada, a través de los cargos de tesorero, director financiero o encargado de recursos económicos. Dentro del cuerpo directivo de un club, el subsistema económico-financiero todavía tiene escasa presencia, aunque a partir de la temporada 2001-2002 el cargo de director financiero comienza a adquirir mayor presencia entre los clubes de fútbol de elite en España.

## Figura 3

Clubes que distinguen subsistema económico dentro del cuerpo directivo, 1996-2006

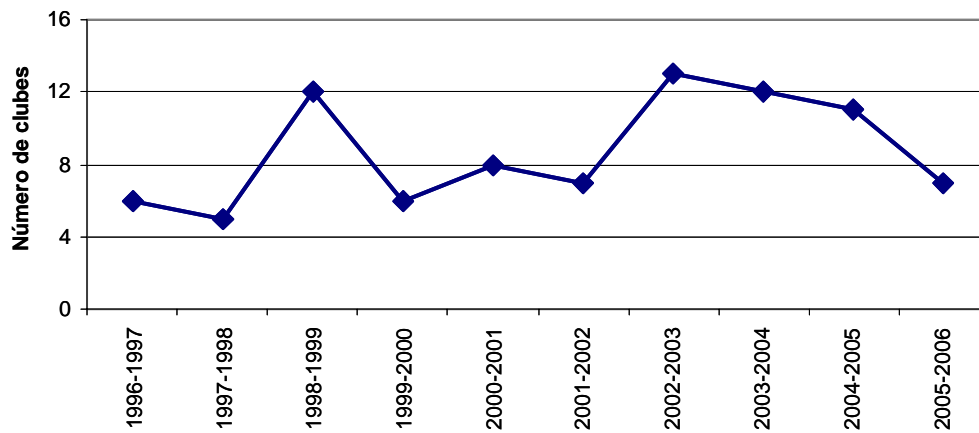


Fuente: Elaboración propia.

Otro subsistema diferenciado, relevante de analizar, es el de comunicación, cuya presencia es bastante alta entre los clubes de la muestra y aparece representada en la distinción, ya sea de un área de comunicación o a través del cargo de jefe de prensa. La media de clubes que distinguen el subsistema de comunicación a lo largo de las diez temporadas estudiadas es de 8,7, muy superior a lo que se observa con los otros dos subsistemas fundamentales de un club de fútbol profesional de elite, el deportivo –con un promedio de 3,7 clubes que lo distinguen– y el económico-financiero –con un promedio de cinco clubes que lo distinguen.

### Figura 4

Clubes que distinguen subsistema de comunicación dentro del cuerpo directivo, 1996-2006

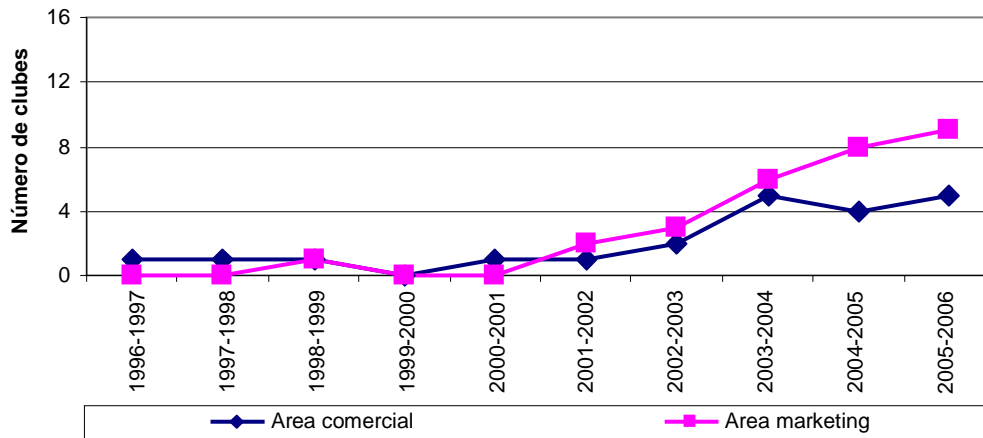


Fuente: Elaboración propia.

Por último, y aunque no con el grado de relevancia de los tres subsistemas tratados anteriormente, resulta interesante observar lo que sucede con el subsistema marketing y el subsistema comercial. La media de clubes que distinguen un subsistema comercial es de 2,1, y de los que distinguen un subsistema de marketing es de 2,9, bastante más bajo que las medias para los otros tres subsistemas. Esto se debe a que estos subsistemas eran casi inexistentes durante las primeras cinco temporadas consideradas, pero en la temporada 2002-2003 comienza a aumentar significativamente su presencia entre los clubes de fútbol profesional de elite de la muestra. El subsistema comercial se estabiliza en las dos últimas temporadas, pero el de marketing continúa en alza. Lo interesante es la cercanía con que se comporta la presencia de estos subsistemas entre los clubes. A diferencia del resto de subsistemas, que carecen de un recorrido de cierta regularidad, estos dos subsistemas recorren un recorrido, en cierta medida, regular y similar, a lo largo de las diez temporadas estudiadas.

**Figura 5**

Clubes que distinguen subsistema comercial y marketing dentro del cuerpo directivo, 1996-2006

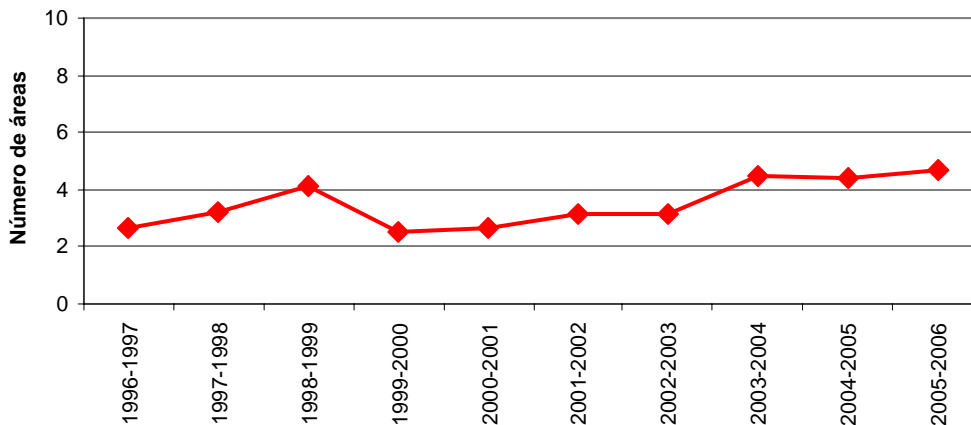


Fuente: Elaboración propia.

Si se observa la evolución del número de subsistemas en un gráfico, se ve que desde la temporada 1996-1997 a la actual, el aumento en el número de subsistemas que distinguen la mayoría de los clubes de fútbol de elite en España es bastante leve: de un promedio de dos subsistemas funcionales en la temporada 1996-1997 a un promedio de cuatro subsistemas en la temporada 2005-2006.

**Figura 6**

Promedio de subsistemas que distinguen los clubes de fútbol profesional de elite en España entre las temporadas 1996-1997 y 2005-2006



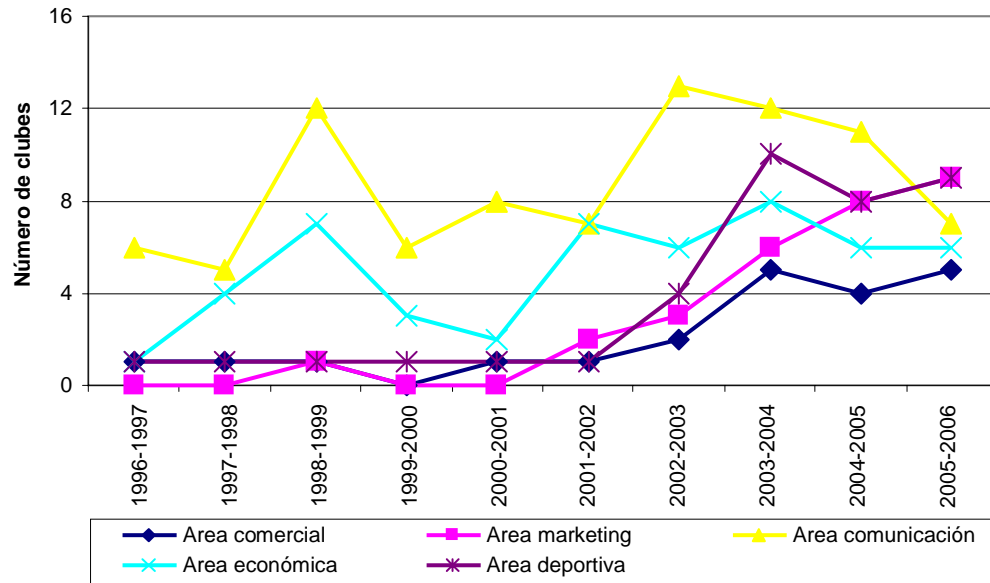
Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que en el cuerpo directivo de un club de fútbol de elite en España se diferencian un bajo número de subsistemas, del gráfico a continuación puede desprenderse que los dos subsistemas que, en promedio, diferenciaban los clubes de fútbol entre las temporadas de 1996-1997 y 2000-2001, se asocian a un subsistema de comunicación (representada, generalmente, por un jefe de prensa) y a un subsistema económico-financiero. Sin embargo, en la última temporada la situación cambia y el aumento en el promedio de subsistemas que distinguen los

clubes de fútbol se puede asociar a la incorporación, dentro del cuerpo directivo de éstos, de un conjunto de subsistemas asociados a deporte, marketing y comercial. Por tanto, en la actualidad existe un mayor equilibrio entre los distintos subsistemas en los que se puede dividir la tarea de un club de fútbol de elite.

### Figura 7

Principales áreas en la dirección de los clubes de fútbol profesional de elite en España entre las temporadas 1996-1997 y 2005-2006



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la distribución de responsabilidades, los datos muestran que con frecuencia, en estos clubes de fútbol, las estructuras parecen diseñadas más sobre la base de cargos que sobre una definición de áreas funcionales. Esto quiere decir que sus estructuras organizativas parecen apuntar más a la definición de tareas específicas que de líneas estratégicas de las que se desprendan, a posterior, dichas tareas. A modo de ejemplo, muchos clubes distinguen un jefe de prensa, pero no un área de comunicación, o distinguen un secretario técnico y no un área deportiva.

La estructura organizativa que con mayor frecuencia se observa en la información que proveen los clubes es una en la que aparece, con claridad y relevancia, la figura del presidente, un cargo ejecutivo del tipo gerente, director general o consejero delegado, y luego se distinguen un par de tareas asociadas a algunos de los subsistemas que se han mencionado en el análisis (deportivo, económico-financiero, comunicación, relaciones externas, comercial, gestión de patrimonio, marketing, instalaciones, jurídico y asuntos sociales), de las que probablemente se distinguen entre dos y cuatro áreas funcionales.

## Discusión

El que los clubes de fútbol profesional de elite en España distinguen hoy un conjunto de subsistemas dentro de sus áreas ejecutivas refleja que estas organizaciones ya no sólo tienen que cumplir con un objetivo deportivo, asociado a su actividad principal, y a uno económico, relacionado con sus posibilidades de supervivencia, sino que se ven enfrentadas hoy a responder a demandas que van más allá de estas dos áreas fundamentales. Sin embargo, todavía hay clubes que no distinguen subsistema alguno dentro del cuerpo que dirige las actividades del club, incluso hay algunos que ni siquiera distinguen un subsistema deportivo y/o económico. El único subsistema que mayor presencia ha mostrado dentro del cuerpo directivo de los clubes es el de comunicación, reflejo de la relevancia de este tema dentro de las operaciones que desarrolla un club de fútbol profesional de elite en España.

La profesionalización de las organizaciones deportivas se asocia a la racionalización de sus operaciones y, por tanto, a la segmentación y formalización de las actividades que desarrolla la organización. Los clubes de fútbol profesional de elite muestran un leve aumento en el número de subsistemas diferenciados al observar las diez temporadas desde 1996 a 2006. La diferenciación puede referir a la segmentación de la tarea en posiciones, jerarquías, o bien a subunidades. En el caso de los clubes de fútbol, el criterio formal utilizado para la asignación de miembros y diseño de la estructura formal responde más a una diferenciación de cargos que de subunidades –diferenciación de tareas específicas más que de líneas de acción estratégicas (Blau, 1970).

El proceso de diferenciación responde a un intento de ordenar el comportamiento de los individuos con el fin de darles sentido dentro de una estructura que coordina y formaliza las tareas a desarrollar. Diferenciación y coordinación son la base del diseño de la estructura que se va definiendo en un proceso continuo de ajuste a un entorno incierto y cambiante. La distinción de subsistemas suele variar de una temporada a otra en los clubes de fútbol profesional de elite en España. El que varíen los subsistemas que diferencian se traduce en que también varía la estructura formal de la organización, lo que puede interpretarse como una necesidad de constante ajuste a nuevas circunstancias. Por otro lado, puede estar también asociado a las consecuencias que tiene el énfasis en el resultado deportivo relativo por sobre la eficiencia, tan propio de los clubes de fútbol profesional en España (Ascari y Gagnepain, 2006). La presión por el resultado deportivo fuerza a los clubes de fútbol profesional a dar prioridad al corto plazo por sobre el largo plazo –como también se observa en el manejo de presupuesto de estos clubes (Ascari y Gagnepain, 2003).

En relación al tipo de subsistemas que diferencian estas organizaciones, resulta interesante que además de la distinción de subsistemas directamente relacionados con la tarea fundamental del club, como es el subsistema deportivo y el económico-financiero, los clubes distinguen otro conjunto de subsistemas que reflejan la relación que existe entre la organización y su entorno, como son el subsistema de comunicación, de marketing, de comercial, de relaciones externas y de asuntos sociales. Según Lawrence y Lorsch (1967), en la interacción entre una organización y su entorno, ésta se va segmentando en unidades que tienen por tarea responder a una parte de las condiciones que tienen lugar fuera de sí, de manera que el que los clubes de fútbol profesional distinguen estas áreas funcionales orientadas al entorno puede entenderse como una búsqueda de adaptación a dicho entorno, y si, además, se considera la variabilidad de las estructuras entre una temporada y otra, se puede vislumbrar el carácter incierto e inestable de dicho entorno.

La creciente relevancia que ha ido adquiriendo la diferenciación de un subsistema comercial y de marketing –como se aprecia en los resultados– puede asociarse a los efectos del proceso de comercialización que ha experimentado el deporte en general y que ha afectado con mayor intensidad a aquellos deportes conocidos como deportes espectáculo. Algo similar observaron Slack y Cousen (2005) en las ligas profesionales norteamericanas, en las que se observaba un intento de responder a las demandas del entorno a través de la innovación en las estrategias de marketing y un creciente desarrollo de la actividad comercial.

La variabilidad en el tipo y número de subsistemas que estas organizaciones distinguen dificulta la posibilidad de establecer patrones de diseño estructural entre los clubes de fútbol profesional de elite en España –especialmente porque esta investigación ha puesto la mirada únicamente en elementos de la estructura formal de estas organizaciones. De los datos se desprende que los clubes, más que mirar a sus “competidores”, o actores en el entorno, y las tareas que éstos determinan como relevantes, estos clubes más bien definen las tareas específicas y áreas de trabajo en función de sus características internas y de la relación que establecen con su entorno relevante.

## Referencias

- Ascari, G. y P. Gagnepain (2003), «How inefficient are football clubs? An evaluation of the Spanish arms race», *Dipartimento di economia politica e metodi quantitativi, Università degli studi di Pavia*, pág. 25.
- Ascari, G. y P. Gagnepain (2006), «Spanish football», *Journal of Sports Economics*, 7 (1), págs. 76-89.
- Blau, P. M. (1970), «A Formal Theory of Differentiation in Organizations», *American Sociological Review*, 35 (2), págs. 201-218.
- Cazorla, L. M. (1990), «Las Sociedades Anónimas Deportivas», Ediciones Ciencias Sociales, Fuenlabrada, España.
- Chadwick, S. y J. Beech (2004), «The Business of Sport Management», Prentice Hall, Essex, Reino Unido.
- Chandler, A. (1982), «Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise», MIT Press, Cambridge, Mass.
- Dalton, G., P. R. Lawrence et al. (1970), «Organizational structure and design», R. D. Irwin, Homewood, Illinois.
- Deloitte (2006), «Football Money League», D. Jones, Manchester, pág. 26.
- Foster, G., S. A. Greyser et al. (2005), «The business of Sports: Text and cases on strategy and management», Thomson Mason, OH.
- Gay Saludas, J. M. (2003), «Las finanzas de los clubes deportivos», Congreso Mundial de Gestión Económica del Deporte, Barcelona.
- Gómez, S. y M. Opazo (2006), «Sport organizations structure: trends and evolution in the research field», 14th EASM Congress (European Association of Sport Management), Nicosia, Chipre.
- Lawrence, P. R. y J. W. Lorsch (1967), «Differentiation and Integration in Complex Organizations» *Administrative Science Quarterly*, 12 (1), págs. 1-47.
- Lawrence, P. R. y J. W. Lorsch (1967), «Organization and Environment: managing differentiation and integration», Harvard Business School Press, Boston.
- Mason, D. S. (1999), «What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues», *European Journal of Marketing*, 33 (3), págs. 402-419.
- Miles, R. E., C. C. Snow et al. (1978), «Organizational Strategy, Structure, and Process», *The Academy of Management Review*, 3 (3), págs. 546-562.
- Miller, D. (1987), «The Genesis of Configuration», *The Academy of Management Review*, 12 (4), págs. 686-701.
- O'Brien, D. y T. Slack (2004), «The Emergence of a Professional Logic in English Rugby Union: The Role of Isomorphic and Diffusion Processes», *Journal of Sport Management*, 18, págs. 13-39.



Slack, T., L. Kikulis et al. (1995), «Sector-specific patterns of organizational design change», *Journal of Management Studies*, 32 (1), págs. 67-100.

Van Uden, J. (2005), «Transforming a football club into a 'total experience' entertainment company: implications for management», *Managing Leisure*, 10 (3), pág. 184.