



# Organización de RRHH en el fútbol

## *Clubes profesionales de 1ª División*



Alberto Sáenz Gonzalo [554273@unizar.es](mailto:554273@unizar.es)

2009-2010

Administración de Empresas

Ingeniería en Informática

Centro Politécnico Superior

Universidad de Zaragoza

Aragón, España

**Proyecto:**

Sáenz Gonzalo A. *Organización de RRHH en el fútbol. Clubes profesionales de 1ª División* (2010), Ing. Informática, CPS, Universidad de Zaragoza, Aragón, España

**Asignatura:**

Administración de Empresas

**Carácter:**

Obligatoria

**Departamento y Área:**

Dpto.: Economía y Dirección de Empresas

Área: Organización Industrial

## ÍNDICE

1. Introducción.....	Págs. 1-2
2. Organigrama general.....	Págs. 2-4
3. La <i>Dirección Deportiva</i> .....	Págs. 3-4
4. Planificación de los RRHH en el fútbol.....	Págs. 4-10
5. Cultura Organizacional : Una seña de identidad.....	Págs. 10-11
6. Conclusiones.....	Pág. 11-12

Anexo: Bibliografía y Documentación

# Organización de RRHH en el fútbol

## Clubes profesionales de 1ª División

*Alberto Sáenz Gonzalo*

*Ingeniería en Informática, Centro Politécnico Superior  
Universidad de Zaragoza, Aragón, España*

[554273@unizar.es](mailto:554273@unizar.es)

---

### Resumen

Desde los inicios del fútbol de carácter amateur, hasta el surgimiento del profesionalismo allá por los años 30, han sucedido una serie de cambios y acontecimientos que han convertido al fútbol de élite en un negocio que mueve millones de €; requiriéndose cada vez más y más aporte financiero y una compleja estructura organizativa en algunos clubes. El presente trabajo pretende dar una enfoque de lo expuesto en los conceptos relativos a la *planificación y gestión de recursos humanos*; conceptos que en gran medida se encuentran presentes en la disciplina del balompié.

**Palabras Clave:** *traspaso, salario, derechos federativos, directiva, sociedad anónima deportiva*

---

### 1. Introducción

Cuando el fútbol nace de la mano de los ingleses, a finales del siglo XIX y principios del XX, tenía un marcado carácter amateur por el cual, la práctica deportiva se hacía única y exclusivamente por motivos lúdicos que se alejaban de todo ánimo de lucro, por parte de los jugadores como por los clubes de fútbol. Dicha tendencia comenzó a cambiar a finales de los años 20 y principios de la década de los 30; entonces se empezó a exigir retribuciones económicas por la práctica del fútbol o por la posesión de los derechos federativos de un determinado jugador; tal es el caso del primer jugador “mediático” de la historia, el barcelonés Ricardo Zamora (**ver Ref. 1**), cuyo traspaso se tasó en 100.000 pesetas de la época, con unos emolumentos para el guardameta de 40.000 pesetas al año. Cifras que pueden parecer ridículas a día de hoy, pero que en la época supusieron todo un acontecimiento.

Conmoción parecida se produjo en los años 50 con el traspaso del jugador hispano-argentino Alfredo Di Stéfano al Real Madrid. Pero no fue hasta los años 80, cuando se vuelve a producir otra gran conmoción, la transformación de los clubes de fútbol a *sociedades anónimas deportivas*, lo que produjo la total transformación de las cúpulas directivas de los equipos.

A mediados de los 90, surge otro conflicto laboral en el fútbol y que sentó precedente en otros deportes: *La ley Bosmann*. Por la cual, cualquier jugador ciudadano de la Unión Europea no debía ocupar plaza de “extranjero” en el plantel de cada escuadra. Hasta entonces, existía una normativa marcada por la federación pertinente (nacional o continental) por la cual ningún club podía tener en su plantilla un nº mayor de jugadores extranjeros que el marcado por normativa. Pasando a partir de entonces, a denominarse a los jugadores como “comunitarios” o “extra-comunitarios” en función de poseer ciudadanía europea o no.

Por último, el acontecimiento que ha marcado el devenir del fútbol en los últimos tiempos ha sido el despegue de la TV. A finales de los 90, con el surgimiento de las primeras plataformas digitales de televisión, los clubes se percataron del valor del producto que ofrecían y comenzaron a exigir grandes cantidades de dinero a cambio de ceder sus derechos de retransmisión a determinados entes audiovisuales. El primer lugar donde se descubrió esta mina de oro fue la *Premier League* inglesa, y en especial, unos de sus clubes más representativos: el *Manchester United F.C.* Dicho club, comenzó a transformar su organigrama creando nuevos cargos y funciones como la *Dirección de Marketing*, *Dirección Económica*, *Dirección de Comunicación*... Cada una de estas áreas con una tarea marcada y destinada a mejorar el funcionamiento y eficiencia de la enorme estructura en la que se estaban convirtiendo algunos clubes de fútbol. Dicho modelo, fue importado a España (**ver Ref. 8**) principios del siglo XXI por el presidente de ACS y actual presidente del *Real Madrid C.F.* Florentino Pérez Rodríguez (**ver Fig. 1**).



**Fig. 1 Florentino Pérez Rodríguez. Presidente de ACS y el Real Madrid**

## **2. Organigrama general**

En la mayoría de los clubs, el organigrama administrativo podría definirse mediante un diagrama de árbol (**ver Fig. 2**), en cuya raíz se encuentra el presidente de la entidad. Dicho cargo, junto con la junta directiva (formada por vicepresidentes, secretarios y vocales) tienen el poder de tomar cualquier decisión en lo relativo a materia legal, económica y de forma limitada, también en asuntos deportivos del club: contrataciones, traspasos, solicitud de créditos, venta de patrimonio del club etc. El acceso a la presidencia o a la directiva generalmente puede ser por dos vías:

- i) *Electoralmente*: En el caso de aquellos clubs que no son *Sociedades Anónimas Deportivas*, como en el caso del *Real Madrid C.F.*, *F.C. Barcelona*, *Athletic Club de Bilbao* o *Club Atlético Osasuna*; la única forma de ejercer funciones ejecutivas es mediante las urnas. Los estatutos de dichos clubs, marcan que existe un nº de cerrado de acciones, de las cuales cualquier persona que quiera ser socio de la entidad no puede poseer un paquete accionarial cuyo montante supere la unidad. Así pues, cualquier socio que presente un aval del 10% de los presupuestos del club (requisito marcado por la *Ley del Deporte*) y algún requisito burocrático (normalmente sólo se pide antigüedad) puede presentarse a las elecciones para el gobierno del club. Aquel socio que gane, será el encargado de formar la junta directiva
- ii) *Mayoría de Acciones*: En la *Ley del Deporte* de 1990 (**ver Ref. 2**) se exigió a los clubs profesionales que se transformaran en *Sociedades Anónimas Deportivas* (salvo los nombrados en el apartado anterior). Con dicha transformación, cualquier persona podía poseer más de una acción, y en caso de poseer una mayoría accionarial, estaría en poder de nombrar una junta directiva (de forma similar a cualquier empresa privada).

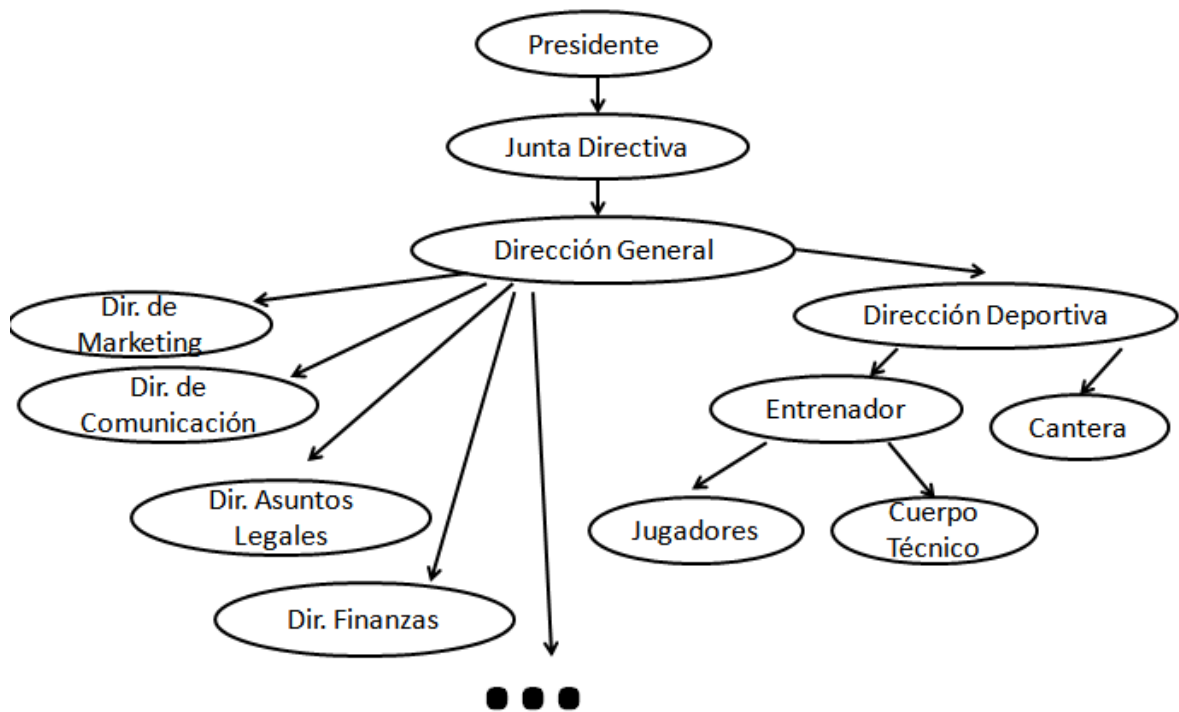


Fig. 2 Organigrama actual de los clubes profesionales de Fútbol

En el caso de grandes clubes, las labores ejercidas por la junta directiva, se limitan única y exclusivamente a aprobar o rechazar propuestas en el orden del día; ya que muchas de las labores mencionadas con anterioridad han sido descentralizadas en una serie de departamentos que se encargan de cada una de las diferentes necesidades en una gran escuadra deportiva: labores de comunicación para atender a la prensa, departamento legal, marketing para la obtención de jugosos ingresos en concepto de *merchandising* ... y por último, la más importante de todas las parcelas: la deportiva. Cada una de esas parcelas puede estar coordinada por un *manager* o *director general* (como es el caso de Jorge Valdano en el Real Madrid C.F. (ver Fig. 3)), que sirve de nexo entre cada departamento y la directiva del club. Dicho funcionariado, a diferencia del estamento formado por el presidente y sus consejeros (en algunos casos como el FC Barcelona o el RCD Deportivo de la Coruña el cargo de presidente conlleva un salario asociado), forma parte de la plantilla fija del club, y recibe una retribución económica que es engrosada al presupuesto de la entidad. Algunos clubes más modestos, únicamente poseen como departamento diferenciado el correspondiente con el tema puramente deportivo, siendo el resto de labores asumidas totalmente por la directiva o bien por consultores externos (sobre todo en materia legal).



**Fig. 3 Jorge Valdano. Director general del Real Madrid C.F.**

Así pues, de todas las áreas mencionadas, de la que se va a hacer hincapié y que más peculiaridades tiene para comentar es la *Dirección Deportiva*, puesto que el resto de áreas puede seguir una planificación y gestión de RRHH como en cualquier empresa privada.

### **3. La Dirección deportiva**

Comenzaremos diciendo, que en esta rama del organigrama de un club, no se sigue precisamente una cadena de órdenes desde niveles superiores hasta descender a nivel más inferior conformada por los jugadores. La cabeza visible del área, el *Director Deportivo*, únicamente se encarga de la elaboración de informes para la contratación, traspaso o baja de nuevos jugadores o miembros del cuerpo técnico (todo ello con la ayuda de una serie de ayudantes llamados *ojeadores*) pero paradójicamente no tiene poder alguno sobre la alineación de jugadores en cada partido (tarea asociada al entrenador). Imaginemos pues en cualquier empresa que no se pudiera seguir la cadena de mando para encomendarle al operario su tarea diaria.



**Fig. 4 Ramón Rodríguez Verdejo. Director Deportivo del Sevilla FC**

Inmediatamente después de la figura del director deportivo se encuentra el cargo de *entrenador*, que para cualquier aficionado al mundo del fútbol, es conocido que tiene el poder absoluto sobre los principales protagonistas o ejecutores del ente futbolístico: los jugadores. En algunos casos el entrenador únicamente responde ante el presidente de la entidad. Dicho fenómeno es corriente en las ligas británicas, bajo el nombre de *General Manager* como sucede en el *Liverpool F.C.* con el español Rafael Benítez.

Los jugadores, que conforman el escalón más bajo en el reparto de poder del club, son, contrariamente a lo que se pueda exponer en cualquier criterio de valoración de salarios en función de responsabilidades institucionales, los empleados que más remuneración económica reciben. Existen varias razones para ello; la primera de todas ellas, es que los derechos federativos del club componen el principal activo del club junto con su estadio (en caso de propiedad del mismo). Como ejemplo de ello podríamos nombrar el traspaso del portugués Cristiano Ronaldo (**ver Fig. 5**) al Real Madrid por la increíble cifra de 96 millones de €; por otra parte, la vida laboral de los deportistas de alto nivel es relativamente corta (unos 12-16 años) debido al alto nivel de exigencia y rendimiento requeridos en la élite del profesionalismo. Así pues, en el siguiente apartado veremos cómo alrededor de la figura del deportista, surgen las principales aspectos relacionados con RRHH.



**Fig. 5 Presentación de C. Ronaldo ante 84000 espectadores. 2010**



#### 4. Planificación de los recursos humanos en el Fútbol

Como se ha mencionado al final del apartado anterior, la contratación, formación y selección de futbolistas supone la principal labor relacionada en materia de recursos humanos en un club profesional de la primera división. Al igual que en cualquier otra empresa podríamos seguir el proceso de planificación conformado por las etapas *Planificación de Plantilla* → *Captación/Selección* → *Desarrollo* → *Aplicación* → *Mantenimiento*.

##### 4.1 Planificación de plantilla

En la etapa inicial de *Planificación de Plantilla*, se evalúan una serie de informes generados por la dirección deportiva sobre las necesidades en cuanto a puestos que puedan quedar por cubrir en cada demarcación y el rendimiento desarrollado por cada uno de los jugadores la temporada anterior etc.

##### 4.2 Captación/Selección y desarrollo de jugadores

Para el proceso de captación/selección de nuevos jugadores se pueden seguir dos procesos:

- a) *Adquisición de derechos federativos*: Los derechos federativos componen el permiso para que el jugador ejerza su profesión. Dichos derechos son cedidos en propiedad por el jugador a un club a cambio de una contraprestación económica (lo que en el argot futbolístico se denomina *la ficha*) y son regulados por un estamento externo conformado por las federaciones de fútbol. Existe la posibilidad del traspaso de dichos derechos a otro equipo a cambio de una compensación económica (lo que técnicamente se denomina *transfer*); bien por vía negociación, por la cual los dos clubs alcanzan un acuerdo para el traspaso del jugador (en este caso el trabajador tiene derecho a un porcentaje del traspaso) o bien, vía cláusula de rescisión. Esta última práctica únicamente es de uso generalizado en nuestro país: España.

La cláusula de rescisión no es sino uno de los términos recogidos en el contrato laboral del jugador, por el cual, el deportista puede recuperar sus derechos federativos a cambio de abonar su club una indemnización cuya cuantía está recogida en la susodicha cláusula.

Como curiosidad, hay que comentar que la actividad relacionada con la contratación de jugadores ha suscitado en los últimos tiempos un amplio debate social que incluso ha rebasado los estamentos legales con la elaboración de leyes a nivel europeo o nacional. Tal es el caso de la *Ley Bosman*, por la que cualquier jugador de fútbol con pasaporte de un país miembro de la Unión Europea, puede ejercer su trabajo como futbolística como cualquier ciudadano con el mismo origen del club; basándose en el principio de *libre circulación de trabajadores* (ver Ref. 3) firmado en el *Tratado de Roma* de 1957 con el que se crea la *Comunidad Económica Europea*.



Fig. 6 Consecuencias de la ley Bosman. Ningún italiano en el once inicial.

El otro caso a mencionar, es la denominada *Ley Beckham* (ver Ref. 7), motivada por el jugador homónimo, por la cual, cualquier ciudadano no español que trabaje en territorio nacional y que reciba un salario mayor a los 600.000 sólo tributaría un 24% y no un 43% como lo hacen los españoles. Obviamente dicha cifra corresponde con los salarios habituales de los jugadores de grandes clubs, y supone una medida motivadora para atraer jugadores de otros mercados a la liga española. Recientemente se ha planteado su derogación el Congreso de los Diputados.

Las negociaciones para las contrataciones de nuevos futbolistas suelen ser llevadas a cabo directamente por el director deportivo bajo autorización de la junta directiva o, en otro caso, también puede externalizarse la contratación de jugadores a personas ajenas cuyo cargo es denominado *agente FIFA* y por dichas labores, han de ser recompensados con un 10% del traspaso por parte del club “comprador”.

- b) *Cantera*: La *cantera* o *categorías inferiores* del club suponen una fuente de contratación de futuros jugadores desde la propia entidad del club. Si las empresas privadas poseen programas de becas o prácticas para evaluar la posible futura contratación de un empleado, los equipos profesionales de fútbol forman en la práctica del fútbol desde niños a posibles futuros profesionales. En este caso, los derechos federativos pertenecerían al club desde un primer momento al club de formación.

En esta práctica, los clubes han de tener en cuenta aspectos como la minoría de edad de los jugadores, puesto que las categorías inferiores de algunos clubs ya comienzan a los 7 años de edad y por tanto, en muchos casos pagan la escolarización de los niños, manutención y demás necesidades. Fruto de este proceso de formación, en caso de que un niño llegue a profesional en edad adulta, en el caso de ser traspasado por un tercer club, el equipo en el que fue instruido el jugador en la práctica del fútbol; tiene derecho a recibir un porcentaje del traspaso en concepto de derechos de formación.



**Fig. 7 Jugadores infantiles de las categorías inferiores del Ajax de Amsterdam**

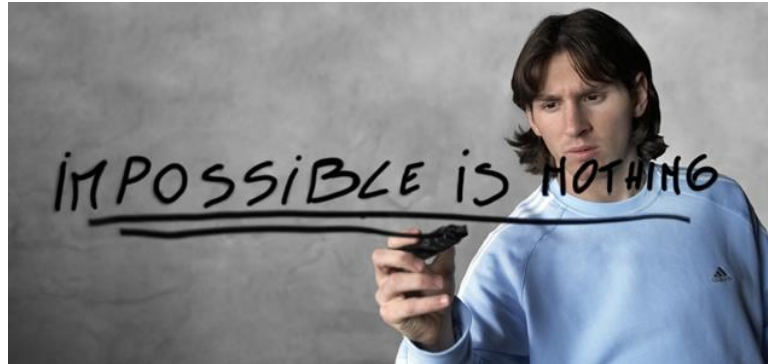
De esta manera, una vez finalizada la etapa de *desarrollo*, al jugador ya sólo le queda conseguir promocionar hasta el primer equipo del club (esta es casi la única forma de promoción existente en el estamento deportivo).

Las labores de formación son desarrolladas por el *Cuerpo Técnico* del club conformado por numerosos entrenadores, fisioterapeutas, médicos etc.

#### 4.3 Aplicación

La siguiente etapa en la planificación de recursos humanos corresponde con la de *aplicación*, en este caso hay que realizar una valoración del personal. En esta fase, la dirección deportiva elabora una serie de informes sobre el rendimiento de cada uno de los jugadores. Los criterios tomados, y más en el mundo del fútbol son muy subjetivos, no podemos aplicar estrictos principios como en el mundo de la empresa, aunque los más aplicados suelen ser edad del futbolista, lesiones previas, goles marcados...Al igual que en la empresa privada, también se pueden reflejar en los informes aspectos extra-curriculares como la disciplina del jugador, que en caso de algunos atletas conocidos, hizo que su caché se devaluara tremendamente (por ej. en verano del 2007 el FC Barcelona recibió ofertas por el traspaso de Ronaldinho por 60 millones de €, y al año siguiente los derechos federativos del jugador fueron adquiridos por el AC Milan italiano por menos de la mitad: 25 millones de €); o el liderazgo del jugador (casos como el de Cristiano Ronaldo).

En cuanto a la valoración económica de cada puesto, como ya se ha dicho en el párrafo anterior, los criterios elegidos pueden ser no muy rigurosos... y por tanto la valoración de salarios la marcan factores como la prensa o expectación mediática que genera cada jugador, no proviniendo de fuentes internas del club. Aunque por otra parte, en la parte de captación, los clubes sí que tienen en cuenta estudios de marketing para la contratación de futuros jugadores, puesto que es práctica habitual que los grandes clubes adquieran el 50% o el 100% de los derechos de imagen del jugador tras cada traspaso (**ver Ref. 4**). Tal como sucedió con Cristiano Ronaldo, David Beckham o Messi (**ver Fig. 8**), suponiendo dichos derechos de imagen en muchos casos más 30 millones de € por jugador al año.



**Fig. 8 Anuncio de la marca Adidas protagonizado por Lionel Messi**

#### 4.4 Mantenimiento

En la etapa final o de *mantenimiento*, para la motivación y retención de jugadores, los grandes clubs juegan con la ventaja de ofrecer mejores salarios base. Además existen las llamadas *primas*, bien por objetivos (que son negociadas por los capitanes del plantel, que en este caso se comportan como representantes sindicales) o bien por productividad (muchos jugadores tienen recogidas en sus contratos primas por gol).

Además de ventajas económicas, algunos clubs como el FC Barcelona o el Real Madrid ponen al servicio de los jugadores numerosos incentivos relacionados con el bienestar como unos servicios médicos privados de primerísimo nivel (*Real Madrid TEC* o Sanitas), ayudas para encontrar vivienda, acceso a colegios exclusivos...incentivos al alcance de muy pocos puestos de trabajo.

Por lo que en esta última fase, parece que los únicos que se benefician en mayor medida por la riqueza generada por un club (televisión, traspasos, entradas, merchandising) son los jugadores. Legalmente no es así, en el caso de ser rentables, las *SADs* deberían repartir sus beneficios entre los accionistas del club. Pero la realidad dice que los únicos clubs rentables en los últimos tiempos en España son FC Barcelona y el Real Madrid, y en estos dos casos, debido a sus estatutos, todo los beneficios queda en forma de remanentes en las arcas del club. Como ejemplo de recesión en el mundo del fútbol podemos decir que en 1990 en España los clubs adeudaban un total de 172 millones de € y 20 años después las obligaciones con los acreedores han subido hasta los 3000 millones de € (**ver Fig. 9**). En algunos casos como el del Valencia CF la deuda ronda los 300 millones de €. Dicha situación de "bancarrota" ha llevado en los últimos tiempos a un serio debate sobre la continuidad del actual modelo deportivo, tanto sobre el reparto de beneficios en concepto de tv, los emolumentos de los jugadores o la estructura de los clubs (Clubs de Fútbol o *SADs*).

PASIVOS: RESUMEN Y PARTICIPACIÓN PORCENTUAL					
EMPRESA	DEUDA A LARGO PLAZO		DEUDA A CORTO PLAZO		TOTAL Mil. de €
	Miliones de €	% sobre pasivo	Mil. de €	% sobre pasivo	
Real Madrid	246,6	37	280,5	42	527,1
Atl. Madrid	280,2	62	150,2	33	430,4
FC Barcelona	200,9	51	187,9	47	388,8
Valencia CF	161,8	61	124,4	47	286,2
RC Deportivo	190,4	79	35,8	15	226,2
Villarreal CF	96,6	68	45,4	32	142
Racing de S.	107,3	92	20,2	17	127,5
RCD Espanyol	50,1	39	52,1	41	102,2
Real Zaragoza	43,5	71	39,9	64	83,4
Sevilla CF	14,1	14	60,5	59	74,6
RCD Mallorca	15,4	24	47,9	74	63,3
Real Betis	19,1	24	40,8	52	59,9
RC Celta	18,7	31	35,1	59	53,8
CA Osasuna	16,7	25	32,1	49	48,8
Ath. Bilbao	14,5	33	34,3	77	48,8
Real Sociedad	13,9	30	27,4	58	41,3
Levante UD	1,5	3	35	79	36,5
Getafe CF	3,5	12	20,9	73	24,4
R. Recreativo	1,5	9	11	62	12,5
Gimnastic	-		1,8	49	1,8
<b>Totales</b>	<b>1.496,30</b>	<b>50</b>	<b>1.283,20</b>	<b>42</b>	<b>2.779,50</b>

Fig. 9 Deuda de los clubs de primera división en 2007. Fuente: *eleconomista.es*

### 5. Cultura organizacional: seña de identidad

Como último punto a comentar antes de exponer las conclusiones es muy importante comentar la importancia de la cultura organizacional de los equipos de fútbol, que es mucho más marcada e importante en la seña de identidad del club, que para una empresa corriente. No olvidemos que el fútbol además de un gran negocio, es un gran generador mediático que puede convocar masas domingo tras domingo.



Fig. 10 Ramón Calderón en la asamblea de socios 2008 del Real Madrid

Hay clubes españoles como el *Athletic Club de Bilbao* que mantienen como seña de identidad la captación de jugadores única y exclusivamente de su cantera o de determinadas zonas geográficas. Otros casos conocidos de una fuerte seña de identidad son el Real Madrid, siempre sometido a la máxima exigencia deportiva e institucional, como ejemplo de dicho nivel de requerimiento podemos nombrar el clamor surgido entre la masa social de este club, que provocó la dimisión del entonces presidente de la entidad Ramón Calderón (ver Fig. 10) por un caso de manipulación de voto en una asamblea de socios o, la destitución fulminante del que era entrenador del club en 2008, el alemán Bernd Schuster por tan sólo exponer "...que era imposible ganar en campo del máximo rival..." (algo similar a aquel empleado de *Bimbo* que fue despedido por ironizar inocentemente sobre la empresa (ver Ref. 9)). En otros casos, simplemente los equipos ejercen de embajadores allá donde van, por ser el primer equipo de la región, como bien puede ser el *Real Zaragoza* en Aragón.

## 6. Conclusiones

En este apartado se pueden mencionar una serie de conclusiones que se pueden tomar de la actual organización del fútbol de la primera división. La primera y que siempre surge en las tertulias de cualquier café o medio de comunicación, es sobre el grado de ética que reside en pagar cifras millonarias a los jugadores. Opiniones a favor o en contra, hay que decir que el fútbol de élite mueve grandes cantidades en diversos campos como puede ser el negocio textil (camisetas sponsorizadas por marcas conocidas como Nike, Adidas, BWin...), las televisiones (las cifras cada semana pueden alcanzar fácilmente los 4 millones de espectadores de *rating*), los representantes... Por tanto el fútbol es un espectáculo tremendamente cotizado donde los primeros espadas están en disponibles en números muy limitados y por ley de oferta y demanda, en un principio parece lógico los altos precios de adquisición.

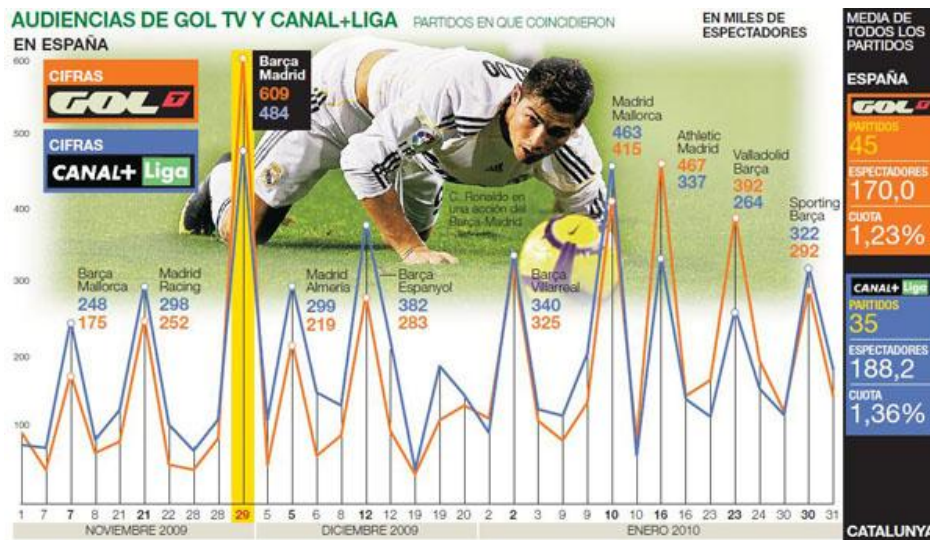


Fig. 11 Cifras de audiencia del fútbol en Cataluña

Por otra parte, sí es lícita la reclamación por parte de las *SADs* de por un cambio de modelo estatutario en el fútbol profesional. Puesto que se ha demostrado que el modelo actual de basado en las *SADs* no lleva camino de terminar en buen puerto. No sólo por malas administraciones de dichas entidades, sino porque en muchos casos argumentan que debido a su mala situación económica derivada, no pueden competir en igualdad con otros clubs como Real Madrid o FC Barcelona para la contratación de un personal especializado: los futbolistas.

Por último, habrá que plantearse en un futuro cercano, si seguirá siendo sostenible la compleja estructura organizacional en la que se apoyan los grandes clubs miembros del G-14, con tanto departamento y personal que requiere un gran esfuerzo presupuestario.

**Anexo: Bibliografía & Documentación**

Referencia 1 - [http://es.wikipedia.org/wiki/Ricardo\\_Zamora](http://es.wikipedia.org/wiki/Ricardo_Zamora)

Artículo de Wikipedia de la biografía de Ricardo Zamora

Referencia 2 - [http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad\\_an%C3%B3nima\\_deportiva](http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_an%C3%B3nima_deportiva)

Artículo de Wikipedia sobre las *Sociedades Anónimas Deportivas*

Referencia 3 –

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/internal\\_market/living\\_and\\_working\\_in\\_the\\_internal\\_market/free\\_movement\\_of\\_workers/index\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/living_and_working_in_the_internal_market/free_movement_of_workers/index_es.htm)

Principio de libre circulación de trabajadores en la UE

Referencia 4 –

<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/1301834/06/09/Como-puede-rentabilizar-el-Madrid-el-fichaje-de-Kaka-por-65-millones-.html>

Artículo de *eleconomista.es* sobre la viabilidad de los costosos fichajes del fútbol

Referencia 5 –

<http://www.mercafutbol.com/noticias/la-ultima-oferta-milan-por-ronaldinho-45575#>

Artículo sobre la venta de Ronaldinho al AC Milan

Referencia 6 –

<http://www.slideshare.net/Ralcubo/estructura-organizativa-del-real-betis-balompi-sad>

Aplicación multimedia que refleja el organigrama del *Real Betis Balompié SAD*

Referencia 7 - <http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2009/11/04/futbol/1257347580.html>

Artículo del diario *El Mundo* sobre la *Ley Beckham*

Referencia 8 -

<http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/Club/1193040472596/EstructuraOrganizativa/Organigrama.htm>

Organigrama directivo del *Real Madrid CF*

Referencia 9 –

<http://www.libertaddigital.com/internet/12-6-03-celebrado-el-juicio-de-un-trabajador-de-bimbo-que-envio-un-chiste-por-e-mail-1275765372/>

Artículo sobre el despido con motivo de un chiste en *Bimbo*