



La gestión de la **retribución** como factor de **compromiso** en los clubes de fútbol

“Un equipo es, sobre todo, un estado de ánimo”. Estas palabras de Valdano resultan fácilmente extrapolables al mundo de la empresa y a la gestión de personas en particular, puesto que el objetivo de la empresa es ante todo, presentarse como un equipo ganador. La compensación que exijan sus integrantes es aquella que hay que saber entender y gestionar adecuadamente para lograr obtener no sólo objetivos sino compromisos personales.

FRANCISCO ALCAIDE, Socio-Director Football & Sport Consulting
y ENRIQUE ARCE, Socio de Peoplematters
(www.football-sportconsulting.com ; www.peoplematters.es)

Hace unos meses, en una rueda de prensa en Bilbao, el ex presidente del Real Madrid, Florentino Pérez, era preguntado acerca de si era más difícil gestionar un club como el Real Madrid o una empresa como ACS. El máximo mandatario merengue argumentaba que, a pesar de que la constructora contaba con cien mil empleados, los veinticinco jugadores de la plantilla le daban muchos más quebraderos de cabeza.

El pensador Javier Fernández Aguado, miembro del *Top Ten Management Spain*, ha di-

cho en más de una ocasión que “el talentoso suele ser una persona con peculiaridades, porque está relativamente unido a la genialidad y la locura. Por lo que gobernar mediocres es más sencillo que dirigir talentos, pero la empresa debe contar con personas particularmente preparadas que en muchas ocasiones son las más difíciles de dirigir”.

¿Será esto lo que le ha ocurrido al Real Madrid? Probablemente, sí. El pasado lunes 27 de febrero, Florentino Pérez presentaba su dimisión como máximo responsable del club de Chamartín. En su comparecencia ante los medios de comunicación decía: “No ha habido precedente en el mundo de una plantilla en la que se ha acumulado tanto talento junto. ¿Quién puede con ello? Es difícil que una persona sea capaz de administrar tanto talento”.

Éste era uno de los argumentos que esgrimía el ex presidente madridista para renunciar a su cargo. Cuando era preguntado por los periodistas si el excesivo número de “galácticos” fichados podría haber sido contraproducente, Florentino Pérez manifestaba que “no se trata de renunciar al talento, sino de saber administrarlo”, cosa que él admitía no haber sido capaz: “Nosotros hemos hecho una plantilla de grandes jugadores,

FICHA TÉCNICA

Autor: ALCAIDE, Francisco y ARCE, Enrique.

Título: La gestión de la retribución como factor de compromiso en los clubes de fútbol.

Fuente: Capital Humano nº 200, pág. 94, Junio de 2006.

Resumen: Una vez más el deporte sirve de excusa para hablar de gestión de personas, y más aún de líderes. En este artículo firmado por Francisco Alcaide y Enrique Arce, se presentan algunas de las peculiaridades y problemas a los que habitualmente se enfrenta un entrenador a la hora de gestionar talento. Cómo lograr que éste se transforme en compromiso y superación, que el equipo se imponga a los intereses particulares y que la retribución sea un concepto mucho más amplio y no limitante en el juego empresarial es mucho más fácil de analizar a través del ejemplo del fútbol, especialmente cuando está magistralmente narrado.

Descriptor: Retribución / Gestión / Éxito / Talento.



pero creo que algunos están confundidos. A lo mejor yo he participado en su confusión. Y como lo creo, puede que la mejor manera sea que otro les transmita lo que yo no he sido capaz". Y añadía: "Es normal que algunos jugadores se confundan, que creen que tienen el puesto asegurado. Quizás por el exceso de triunfos o por una mala asimilación de mis mensajes, algunos se han confundido y yo no he sabido desconfundirles, sino maleducarlos".

Contar con talento diferencial representa una "ventaja competitiva" de extraordinario valor para las organizaciones, pero en esos casos es cuando más se necesita que se imponga el "sentido común" para no caer en la arrogancia y la autosuficiencia olvidando que, cualquier éxito, además de "genialidad" debe estar adobado de mucha reciedumbre y capacidad de sacrificio, porque de otro modo, se cae en la autocomplacencia y el aburguesamiento que conducen irremediablemente a una relajación excesiva que se acaba traduciendo en resultados mediocres. Así lo ha reflejado también el citado Fernández Aguado: "La gente más valiosa, precisamente por su genialidad, no es ajena habitualmente a cierto desequilibrio. Talento y locura no se encuentran demasiado alejados. La adecuada combinación de talento y capacidad de trabajo diario y constante es lo que efectivamente crea organizaciones diferenciales".

El genio "auténtico" no es alguien prepotente que se escuda en sus "peculiaridades" para dejar de aprender, esforzarse o mejorar,

sino más bien todo lo contrario: no sólo destaca en "genialidad" sino también en ejemplo y compromiso.

José Aguilar, otro de los miembros del *Top Ten Management Spain*, describe al genio, al "auténtico", con las siguientes características:

- ✓ No es un personaje extravagante, que se diferencia mediante una pose artificial y supuestamente interesante.
- ✓ No es necesariamente alguien conflictivo, incapaz de aunar sus esfuerzos con "gente convencional".
- ✓ No es un empleado desordenado y anárquico, al que se le consienten determinadas "libertades" en atención a sus excelentes cualidades.
- ✓ Es alguien que sabe pasar inadvertido y no aparece sólo a la hora de colgarse medallas.
- ✓ Es alguien que continúa aprendiendo, y que sabe apreciar en gente con menos experiencia o menos preparación enfoques de los problemas que a él mismo le enriquecen. Nunca piensa que él ya lo sabe todo.

Gobernar mediocres es más sencillo que dirigir talentos, sin embargo, la empresa debe contar con personas particularmente preparadas, que en muchas ocasiones, son las más difíciles de dirigir

Contar con talento diferencial representa una “ventaja competitiva” de extraordinario valor para las organizaciones, pero es entonces cuando más se necesita que se imponga el “sentido común” para no caer en la arrogancia

- ✓ Es alguien que encuentra el punto de equilibrio entre la necesaria sujeción a normas y procedimientos, y la libertad de criterio que le permite ver las cosas desde otra perspectiva imaginativa e innovadora.

Como nos explica este pensador: “He visto mucha gente genial dispuesta a poner el hombro cuando ha hecho falta, incluso en tareas aparentemente ajenas a sus capacidades más elevadas. La raíz del éxito está en la conjunción de buenas cualidades (genialidad) con mucho trabajo (miles de horas de ensayo) y la aportación de capacidades individuales al servicio de un proyecto común”.

El fútbol, por sus características particulares, es un sector donde el talento es especialmente difícil de gestionar con mano izquierda. ¿Cuál es el motivo? Este sector es, quizás, el único que se comporta en cuanto a su estructura salarial como una “pirámide invertida”; o con palabras de Jorge Valdano cuando era Director general deportivo, “el presidente, que manda sobre todos, no gana nada. Yo, que estoy por debajo de él, gano mucho. El entrenador, que está por debajo de mí, gana el doble que yo. Y los jugadores que están por debajo del entrenador, ganan el doble que el entrenador”.

Ello sitúa a los jugadores en una posición privilegiada con un elevado “poder” fáctico que no es nada fácil de manejar. También el entrenador portugués Carlos Queiroz nos advirtió sobre esta cuestión durante su estancia en el club blanco: “el fútbol es como una rosaleda donde están las rosas más hermosas, pero nadie puede coger una sin pincharse”.

Dos personalidades de notable reconocimiento como Florentino Pérez y José Antonio Camacho han claudicado al “poder” fáctico del vestuario. El que venga tampoco lo tendrá fácil. La “pirámide invertida” de este sector hace que los futbolistas sean como ro-

sas que cuando uno intenta tocarlas sea imposible no pincharse.

TALENTO = COMPETENCIAS X COMPROMISO

Desde un punto de vista científico, el talento ha sido definido por el profesor de la Universidad de Michigan, Dave Ulrich, como el producto de “competencias” por “compromiso”, de “aptitudes” por “actitudes”, donde el compromiso actúa como factor multiplicador que impulsa o restringe los éxitos.

Las “competencias” son los conocimientos, habilidades y experiencias que permiten hacer una tarea; el “compromiso” –el cariño y la pasión en la causa–, es el factor que permite hacerlo excelentemente.

Nadie pone en duda que los jugadores del Real Madrid reúnen y cuentan con las “competencias” –seguro que mejor que el resto– para cumplir los objetivos marcados, pero su “compromiso”, el verdadero elemento diferencial, ha quedado en entredicho. Sólo cuando se cuentan con las “cualidades” para realizar una tarea y se pone toda la carne en el asador (existe pasión y motivación incondicional) se alcanzan resultados extraordinarios. En definitiva, la suma de “poder” más “querer”, sin olvidar que habitualmente, como se suele decir, “hace más el que quiere que el que puede”. Si no, ¿cómo se explica que muchos equipos de los teóricamente “pequeños” acaben ganando muchas veces a los llamados “grandes”? Si los resultados dependiesen exclusivamente de las “capacidades”, la predicción sería demasiado fácil. En numerosas ocasiones, en este sector, las predicciones fallan con relativa cierta frecuencia.

Jorge Valdano ha dicho en distintas ocasiones que “un equipo es, sobre todo, un estado de ánimo”. La pregunta inmediata y obligada es: ¿De qué depende entonces el compromiso? Los factores son diversos. En estas líneas nos queremos detener en uno de ellos, la gestión de la retribución, que por las características particulares del fútbol, adquiere una especial relevancia.

LA RETRIBUCIÓN COMO FACTOR DE COMPROMISO

Tras la dimisión de Florentino Pérez, el nuevo presidente del Real Madrid, Fernando Martín, en una rueda de prensa dos días después



de la aceptación de su cargo, manifestaba: "Todos los que trabajan para el club, pero en especial sus deportistas, deben saber que no se puede estar en el Real Madrid sin darlo todo y que si la sociedad les reconoce el derecho a unas remuneraciones tan altas es porque se espera de ellos un esfuerzo absolutamente ejemplar".

No hay que olvidar que en 2004 y según datos del INE (Instituto Nacional de Estadística), el sueldo medio de un español era de 17.742 euros brutos, mientras que el de un futbolista ronda los 600.000 euros, nómina que, en el mejor de los casos y sin tener en cuenta otros ingresos publicitarios, se eleva a los 12 millones de euros.

Bien es cierto que los futbolistas son unos grandes generadores de riqueza aunque no de manera sistemática, ya que cuando su rendimiento disminuye, la cuenta de resultados también se resiente notablemente. La mayor parte de los clubes son deficitarios, lo que nos indica que los ingresos no son suficientes para sostener los gastos. Y entre éstos, destaca básicamente el apartado de la costes salariales. La consecuencia es un resultado de explotación negativo.

El nuevo dirigente madridista también añadía en su comparecencia: "El Real Madrid no puede ser un club de millonarios, sino de maravillosos deportistas que se dejan la piel en el campo y que subordinan su vida entera, veinticuatro horas al día, a conseguir un estado físico perfecto y una moral de victoria que permita satisfacer los deseos y el orgullo de los seguidores".

El mandatario merengue es muy explícito a la hora de anticipar cómo piensa actuar ante lo que considere una falta de compromiso: "No me temblará la mano a la hora de tomar decisiones para que todos lleven con honor esta camiseta. Quien quiera estar en el Madrid con la ley del mínimo esfuerzo se ha equivocado. No vengo con ánimo de látigo pero si tengo que decidir lo haré".

Después de confirmarse la tercera temporada sin títulos tras la derrota contra el Arsenal en la Champions League el pasado 8 de marzo, la estructura de costes salariales del club madrileño, sin embargo, se mantiene fija –por encima de los cien millones de euros– lo cual no parece muy razonable desde

el punto de vista de la eficiencia empresarial y de gestión de recursos humanos.

En el ámbito de la Dirección de Recursos Humanos, una de las variables determinantes del compromiso con el logro de los empleados –aunque no la única– depende de la "retribución variable". Entre los profesionales de esta área de la empresa se suele decir, con términos anglosajones, *if you pay peanuts, you get monkeys* (si pagas cacahuetes, obtienes monos) pero igualmente, *if you pay as a king, you get kings* (si pagas como un rey, obtienes reyes)... y no jugadores de fútbol.

La gestión de la retribución es una decisión estratégica en cualquier organización, no sólo en lo que respecta al impacto de los costes laborales en la cuenta de resultados, sino porque es la manera de gestionar el esfuerzo y el logro. Además, con el contenido y la forma de gestionar la retribución se transmiten mensajes y valores creando una determinada cultura en la organización

Todas las grandes organizaciones cuentan con modelos de retribución pensados para gestionar la ecuación "finanzas–personas", procurando que el salario sea herramienta de compensación del rendimiento a la vez que palanca de atracción y retención de los mejores profesionales.

Cada persona debe ser remunerada según su contribución. La misma tarea unos lo hacen bien, otros regular, y otros excelente, y ese diferente desempeño debe ser premiado de manera distinta. La retribución variable es el concepto que mejor se adapta a la remuneración basada en el desempeño.

El problema del fútbol hasta hoy día no ha sido de "coste" sino de "rentabilidad". Nada a priori es caro o barato en función de lo que cuesta, sino en relación a lo que genera, tanto deportiva como económicamente, porque hay jugadores –los denominados



**El genio es alguien que continúa aprendiendo,
y que sabe apreciar en gente con menos experiencia
o menos preparación enfoques de los problemas
que a él mismo le enriquecen**

La raíz del éxito está en la conjunción de buenas cualidades con muchas horas de trabajo y la aportación de capacidades individuales al servicio de un proyecto común

“cracks” – con gran capacidad de generar ingresos vía marketing que hay que tener en cuenta en su evaluación anual.

Por tanto, si un futbolista contribuye con sus habilidades y esfuerzo al éxito del club –deportiva y económicamente–, como lo hacen los directivos de empresa, cuya retribución “variable” representa entre un 30 y 40% del total, debería ser premiado adecuadamente; pero de igual modo, si su desempeño no es el esperado, su remuneración debería ponerse en paralelo a su rendimiento.

No se trata, por tanto, de “reducir” los costes salariales sino de “racionalizarlos” a través de la vinculación de la remuneración al desempeño. El lastre radica cuando un club ficha a un jugador por unas cantidades elevadas y luego no responde a las expectativas puestas en él. El club se ve obligado entonces a cargar con una nómina alta y durante varios años, porque tradicionalmente se ha intentado blindar a los jugadores con contratos demasiado largos que han hecho la carga aún más pesada.

El hecho de no contar con un sistema riguroso de recompensa provoca desalineamiento entre lo que el club quiere lograr y lo que el jugador percibe; es decir, la compensación no apoya la estrategia deportiva y de negocio. Por ello, hay que vincular remuneración a rendimiento donde los salarios vengán determinados cada temporada por la contribución del futbolista.

Además, un inadecuado sistema de compensación (que peca de no ser internamente equitativo) se traduce, entre otras consecuencias, en: agravios comparativos, malestar en las plantillas, y fuga de jugadores.

Un caso de gran eco en los medios de comunicación se produjo durante el verano de 2003 con Claude Makelele. El jugador, ante un rendimiento óptimo en el terreno de jue-

go, se sentía comparativamente mal remunerado en relación a otros compañeros de equipo. Marc Roger, su representante, se quejaba con estas palabras: “es el mejor del mundo en su puesto y no puede estar con tanta diferencia económica con los galácticos. La falta de acuerdo entre el jugador y la directiva madridista le hizo marcharse al Chelsea inglés.

Su marcha al equipo londinense no fue el único perjuicio para el equipo blanco, sino que quien se siente injustamente remunerado, acaba por alterar la convivencia del equipo con sus actuaciones y declaraciones. Así lo recogía la prensa en aquel momento: “El Real Madrid ha abierto expediente disciplinario a su jugador Makelele, quien ayer se negó a entrenarse para presionar al club a que le aumente el sueldo a más del doble de lo que cobra (alrededor de 1,5 millones de euros netos por temporada) o a que facilite su salida al Chelsea, club con el que el jugador ya ha alcanzado un acuerdo económico”.

En el mundo del fútbol, muchos protagonistas se han manifestado a favor de retribuir en función del rendimiento. Johan Cruyff ha sido uno de los más reivindicativos: “hay algunos jugadores que cobran salarios no acordes con su rendimiento. Nunca he estado de acuerdo con la teoría española de dar mucha importancia a la ficha, al fijo. A mí me importa lo que has jugado, por lo que has ganado”. Y añadía: “Firmar a un jugador por muchos años no significa muchos años de rendimiento. Los contratos largos y las grandes fichas son lo que luego frena la salida de los jugadores que ayer eran figuras y hoy no te valen”.

Otras fuentes del sector también se han pronunciado en idénticos términos que el ex entrenador *blaugrana*: “Si no conseguimos que los jugadores cobren por rendimiento, el fútbol no tiene remedio; los clubes están en ruina total, más cuando las televisiones no pueden pagar como antes”. El pasado mes de octubre, el presidente de la FIFA, Joseph Blatter, hacía unas declaraciones contundentes: “Es una locura que haya futbolistas ganando entre ocho y diez millones de euros. Las negociaciones a las que jugadores semianalfabetos y malhablados someten a sus clubes para subir sus sueldos son inaceptables”.



Este sentir colectivo es una muestra de la necesidad existente en los clubes de fútbol de planteamientos profesionalmente rigurosos en materia de retribución. El propósito es doble. Por un lado, alinear y apoyar a los profesionales con los objetivos del club; y por otro, reforzar las conductas necesarias para lograr el éxito.

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS A LOS QUE DEBE ATENDER UN RIGUROSO SISTEMA DE COMPENSACIÓN?

1. *Debe estar alineado y apoyar la estrategia y objetivos del club a corto y largo plazo.* Para los futbolistas, que son los actores más directamente implicados en los resultados de la entidad, no parece lógico que su salario este desligado de los resultados alcanzados por el club.
2. *Debe tener en cuenta las singularidades de los diferentes colectivos que constituyen la entidad.* Un club funciona y gana gracias a la participación de muchos profesionales (el Real Madrid cuenta con cerca de 800 empleados) con contribución muy distinta: equipo técnico, directivo, médico... y cada uno tiene una incidencia distinta en el resultado.
3. *Debe ser gestionado sobre la base de la compensación total.* La oportunidad de compensación alude a la posibilidad de ingresar más gracias al componente "variable", esto es, el *mix* de compensación total es más atractivo y motivador.
4. *Debe ser sencillo en diseño y eficiente de administrar.* Siempre se requerirá una herramienta de apoyo a la administración pero las tecnologías ya ofrecen esa posibilidad. Por su parte, el plan debe contemplar las exigencias legales y de regulación fiscal y contractual.
5. *Debe ser sensible a las diferencias de rendimiento y reforzadores de las conductas deseadas.* Los indicadores en todas sus formas –cuantitativos y cualitativos, individuales y de grupo, etc– permiten reflejar las diferencias de contribución e incentivar comportamientos deseables tanto dentro como fuera del terreno de juego y siempre alineados con la cultura que el club tiene definida.

6. *Debe ser comunicado de forma clara y oportuna.* Los profesionales comprenden cada elemento de la compensación y saben cómo es medida su contribución.

Mientras el salario "fijo" –determinado por las condiciones del mercado, el *background* del futbolista, y su puesto– está destinado a pagar por jugar, el salario "variable" tiene como propósito retribuir por alcanzar objetivos, y debe ser suficientemente alto de tal modo que funcione como herramienta de motivación. La finalidad no es *pagar menos*, sino *pagar mejor*, esto es, más cuando se hace bien y menos cuando no se hace tan bien, de tal modo que club y jugadores compartan éxitos pero también fracasos. Además, un futbolista que no acepte un sistema con un componente variable importante está demostrando implícitamente su conformismo, algo que no es aceptable en un mundo tan competitivo como el del fútbol.

Desde Football & Sport Consulting, en colaboración con Peoplematters, venimos trabajando desde hace tiempo en esta materia a través del diseño e implantación de prácticas retributivas rigurosas parametrizables a las necesidades, objetivos y cultura de los clubes que tengan en cuenta los resultados "colectivos" (del equipo) e "individuales" (del jugador) de tal manera que la retribución y el desempeño caminen en la misma dirección. Asimismo, este desarrollo se ha plasmado en un software tecnológico que permite la simulación inicial de escenarios y la administración rigurosa de la remuneración de los futbolistas.

La situación actual que vive el sector del fútbol es una inmejorable oportunidad para que sus directivos adopten nuevas prácticas retributivas haciendo que la ecuación "finanzas-personas" se traduzca en una mejora del rendimiento de los actores que lo hacen posible, en la profesionalización de la gestión de los clubes y en el crecimiento de un espectáculo deportivo que arrastra multitudes. ▲

La gestión de la retribución es una decisión estratégica en la empresa, no sólo en lo que respecta a los costes laborales de la cuenta de resultados, sino porque es la manera de gestionar el esfuerzo y el logro