

# Opinión



FRANCISCO ALCAIDE / ENRIQUE ARCE

## Retribución y compromiso en el Real Madrid

En una rueda de prensa dos días después de la aceptación de su cargo, el nuevo presidente del Real Madrid, Fernando Martín, manifiesta: "Todos los que trabajan para el club, pero en especial sus deportistas, deben saber que no se puede estar en el Real Madrid sin darle 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, fórmula 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 -no es el caso del Real Madrid- son deficitarios, lo que nos indica que los ingresos no son suficientes para sostener los gastos. Y entre éstos, destaca básicamente el apartado de los costes salariales. La consecuencia es un resultado de explotación negativo.

El nuevo dirigente madridista también añade 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, 24 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 mismo esfuerzo se ha equivocado. No vengo con ánimo de litigio pero sí tengo que decidir lo haré".

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 con cacahuetes, conseguirás monjes), pero igualmente, *if you pay as a king, you get kings* (si pagas como a un rey, obtendrás 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. 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.

**Algo no es caro o barato en función de lo que cuesta, sino en relación a lo que genera, tanto deportiva como económicamente**

Cada club debe ganar en función de lo que dé de sí: el mismo trabajo unos lo hacen bien, otros regular y otros excelente, y ese diferente desempeño debe ser premiado de manera distinta. El problema del fútbol hasta hoy día no ha sido de coste sino de rentabilidad. Algo no es caro o barato en función de lo que cuesta, sino en relación a lo que genera, tanto deportiva como económicamente.

Por tanto, si un futbolista contribuye con sus habilidades y esfuerzo al éxito del club -como lo hacen los directivos de empresa, cuya retribución variable representa un 30%-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.

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 reivindicados: "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".

Esto exige planteamientos profesionalmente rigurosos en materia de retribución. El propósito es doble. Por un lado, alinear y apoyar a los profesionales con los objetivos de la empresa; y por otro, reforzar las conductas necesarias para lograr el éxito.

Desde hace tiempo venimos trabajando 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.

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 para 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.

Francisco Alcaide es socio-director de Football & Sport Consulting y Enrique Arce es socio de Proplematters