




**MASIA
DEL F.C. BARCELONA
JUNIORS LUJAN**
←


CANCHAS 2 Y 3 ↑
GIMNASIO - BAÑOS →
UTILERIA 1 Y 2 LAVANDERIA ↑
VESTUARIOS ↑

La gestió del talent en un gran club de futbol

FERRAN SORIANO

La gestió del talent en un gran club de futbol presenta reptes molt complexos, fins i tot extrems. La dificultat de reclutar futbolistes cada cop més joves, per criteris a vegades poc objectivables, la formació i l'entrenament en un esport d'equip que requereix equilibri i compromís de tots els que hi participen, i la compensació de quantitats molt altes i reptes d'estructura, gestió i capacitat de motivació, són reptes extrems però sotmesos a la mateixa lògica i sentit comú que els de qualsevol altra empresa o organització.

La gestió del talent en un gran club de futbol presenta reptes molt complexos, fins i tot extrems, però crec que estan sotmesos a la mateixa lògica i sentit comú que els de qualsevol altra organització o empresa. Suggerixo revisar aquests reptes en les àrees de reclutament, formació i compensació.

Un dels reptes del reclutament de futbolistes els últims anys és la rebaixa en l'edat d'avaluació i fitxatge de candidats. Si pregunteu als tècnics de futbol a quina edat són capaços de distingir un jugador que té possibilitats d'arribar a professional, rebreu gairebé sempre la mateixa resposta: «A partir dels... dotze anys!» És per això que els partits de nens de categories inferiors són plens de cercapromeses, persones enviades per clubs o empreses amb l'objectiu de descobrir nens amb potencial i «fitxar-los».

Els grans equips tindran sempre jugadors de gran talent tècnic, i les diferències s'esdevenen per com aquests jugadors es preparen i es coordinen.

Al Brasil, fitxar un nen pot significar quedar-se amb la meitat dels drets econòmics del jugador per tota la seva vida esportiva a canvi d'uns pocs rals, una cistella d'alimentació bàsica setmanal i el bitllet d'autobús per anar a entrenar-se... A Europa, pot significar advocats sofisticats i esquemes complexos per trencar els contractes que uneixen els nens amb els clubs, simular el trasllat de la família a un altre país i fer transferències de milions d'euros. Alguns casos han estat força mediàtics, com ara el fitxatge de jugadors molt joves del Barça per part de l'Arsenal anglès (Cesc Fàbregas o Fran Mérida) o jugadors brasilers joves que tenen un empresari com a propietari del 50 % dels seus drets.

Aquest panorama comporta reptes espectaculars: com es pot regular la relació dels nens amb els clubs i els representants tractant-se de menors que no poden tenir contractes de treball? Com es pot educar nens que amb setze anys guanyen un milió d'euros a l'any? Com es pot assegurar que aquests nens obtenen una educació acadèmica mínimament normal? Cap d'aquests reptes no ha estat ben resolt encara.

Al Barça, els darrers anys, s'ha treballat per desenvolupar vincles contractuals estables amb els nens i les seves famílies, per assegurar-los una

educació bàsica i per ajudar els pares en aquest aspecte. La iniciativa més important en aquest sentit ha estat l'establiment d'un club a l'Argentina perquè els talents descoberts allà no hagin de venir immediatament a Europa i puguin desenvolupar-se a prop de les seves famílies i el seu entorn nadiu, gaudint, però, de l'atenció i el mètode que el Barça dedica als joves talents.

L'altre repte evident és el del criteri: qui i com decideix que un jugador té talent i potencial? Hi ha qui ha desenvolupat criteris semicientífics i hi ha qui confia en l'«olfacte». Es pot trobar una experiència molt interessant en el llibre *Moneyball. The art of winning an unfair game*, en el qual, malgrat el que diu en el títol, s'explica com un mètode estadístic molt científic va ajudar els cercatalents de l'**Oakland Athletics** a guanyar la lliga de beisbol americana de manera continuada. Científicament o artística, els tècnics experimentats tendeixen a coincidir en els seus criteris. De la mateixa manera, hi ha reclutadors que creuen que són capaços de saber si algú serà un bon venedor després de deu minuts d'entrevista i altres que prefereixen fer dos tests psicotècnics.

La formació i l'entrenament són molt importants en qualsevol organització... i encara més en el futbol. Aquest és un esport d'equip extremadament complex, en el qual la interacció entre els onze homes que juguen és la clau de l'èxit. Els grans equips tindran sempre jugadors de gran talent tècnic, i les diferències s'esdevenen per com aquests jugadors es preparen i es coordinen. Els entrenaments donen coneixements i automatismes tangibles per a la coordinació al terreny de joc, però també han de construir un esperit col·lectiu que faci que el grup realitzi tot l'esforç necessari per aconseguir la victòria: no és un tòpic que, tot sovint, l'actitud i la voluntat de guanyar són les que fan caure la victòria d'un cantó o un altre. Preguntat Frank Rijkaard sobre la clau de l'èxit de l'equip del Barça que ell va entrenar els anys 2005 i 2006, crec que donaria una sèrie d'idees agrupables dins del concepte d'«equilibri» (tothom sap quina és la seva feina a l'equip, la fa amb rigor i generositat i l'equip resulta equilibrat) i «compromís», de jugadors amb molt de talent però també moltes ganes de guanyar.

Els mateixos conceptes són aplicables a altres indústries, sectors i empreses, però en aquest cas es fa més crític perquè la victòria pot dependre d'un centímetre, de l'esforç extra, del compromís addicional del davanter centre estirant una mica més el peu i rematant a gol, després que un equip equilibrat, que ha entrenat els automatismes i la forma física, hagi acabat donant-li la passada decisiva.

Un que no se sent ben pagat estarà insatisfet, però no per pagar molt es podrà aconseguir motivació dels treballadors a mitjà termini.

En la compensació, la situació és més extrema encara, però la lògica és la mateixa. Un jugador de futbol d'un equip gran guanya entre 1 i 10 milions d'euros a l'any com a salari, i els més mediàtics guanyen una quantitat similar en contractes publicitaris. No és difícil imaginar el repte del director de recursos humans que ha de gestionar treballadors de vint anys que ja són multimilionaris.

Ja el 1959, el psicòleg Frederick Herzberg, en la seva «teoria dels dos factors», deia que la compensació econòmica és un factor «higiènic» en la motivació dels treballadors. És a dir, que un que no se sent ben pagat estarà insatisfet, però no per pagar molt es podrà aconseguir motivació dels treballadors a mitjà termini. Crec que els models de compensació que tenen èxit en futbol es basen en:

► Guies que ajudin cada jugador a justificar el seu sou (bandes salarials) segons el talent, l'experiència i l'aportació a l'equip. Johan Cruyff ja parlava d'aquest concepte quan era entrenador del Barça, i més recentment, el 2003, el Barça va conceptualitzar unes bandes salarials que són les que s'estan fent servir actualment.

► Gestió proactiva per adaptar els salaris a la progressió dels jugadors, sense que ells ho demanin i sense entrar en negociacions mediàtiques amb els agents. Com a exemple, serveix el cas de **Leo Messi**, a qui el Barça ha anat millorant el salari cada any, a mesura que augmentava i millorava la seva aportació a l'equip i al club, sense friccions entre jugador i club.

► Remuneracions variables. Com en qualsevol altra indústria, els jugadors han de guanyar més diners quan aconseguen els objectius, quan guanyen partits i campionats, i menys quan en perden. Té sentit i tothom és capaç de comprendre-ho, els jugadors també. Quan l'any 2003 vam començar a implantar aquest sistema al Barça, molts dels entesos de la indústria van pensar que els jugadors no ho acceptarien. Sí que ho van fer, i des de llavors, la massa salarial del Barça és aproximadament 2/3 fix i 1/3 variable, d'acord amb el rendiment individual i col·lectiu dels jugadors i l'equip.

En definitiva, es tracta de reptes de gestió del talent que són extrems, però que no s'escapen de la lògica i el sentit comú... Com sempre passa.

FERRAN SORIANO

Llicenciat en Ciències Empresarials i MBA per ESADE.

President de The Node Company, companyia global de serveis d'innovació.

Va ser vicepresident econòmic i director general del Futbol Club Barcelona (2003-2008).

