

Harvard Deusto

Business Research



Vol. 3, No. 2 (2014)



Índice

Carta del Director Editorial

62

Josep Maria Altarriba. Director Editorial.

Análisis longitudinal de las consejerías cruzadas y su papel en la organización económica española

64

Germán Poveda. Ingeniero en Organización Industrial por la Universitat Politècnica de Catalunya y actualmente trabaja en la multinacional Mango (España).

Carlos Sicilia. Profesor asociado en la Escuela de Ingenierías Industrial y Aeronáutica de Terrassa de la Universitat Politècnica de Catalunya (España).

Pep Simo. Profesor en la Escuela de Ingenierías Industrial y Aeronáutica de Terrassa de la Universitat Politècnica de Catalunya y en la Universitat Oberta de Catalunya (España).

José María Sallan. Director del Departamento de Organización de Empresas en la Universitat Politècnica de Catalunya (España).

Las raíces del liderazgo

74

Guido Stein Martínez. Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones y Análisis de Situaciones de Negocio en el IESE Business School (España).

El criterio de valoración de coste amortizado: análisis y aplicación a través de un préstamo concertado por el sistema de amortización francés con tipo de interés indiciado

86

María del Carmen Valls Martínez. Profesora titular del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad de Almería (España).

Alicia Ramírez Orellana. Profesora titular del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad de Almería (España).

Gestión del talento en la empresa. Lecciones desde el ámbito deportivo: modelos Fútbol Club Barcelona ‘versus’ Real Madrid Club de Fútbol

101

Juan Manuel Maqueira Marín. Profesional en el ámbito de las TIC y profesor e investigador de la Universidad de Jaén (España).

Sebastián Bruque Cámara. Profesor titular de Universidad de Jaén y director de Secretariado de Programas Internacionales y Movilidad de la Universidad de Jaén (España).

Carta del Director Editorial

Josep Maria Altarriba*

Director Editorial.

hdbresearch@pmp.es

Es todo un honor para mí, como nuevo director editorial de *Harvard Deusto Business Research*, presentar este nuevo número que cierra el año 2014 y que reúne investigaciones y estudios sobre el análisis longitudinal de las consejerías cruzadas y su papel en la organización económica española, las raíces del liderazgo, el criterio de valoración de coste amortizado: análisis y aplicación a través de un préstamo concertado por el sistema de amortización francés con tipo de interés indicio y, por último, la gestión del talento en la empresa y lecciones desde el ámbito deportivo: modelos Fútbol Club Barcelona *versus* Real Madrid Club de Fútbol.

El primer trabajo de investigación de Germán Poveda, Carlos Sicilia, Pep Simo y José María Sallan analiza la red corporativa formada por las empresas del IBEX 35 en el año 2008 más dos cajas de ahorros y se comparan con la misma red de 2005. A lo largo de este estudio se observa que las grandes empresas privatizadas en los años noventa siguen manteniendo posiciones de elevada centralidad y también que, en 2008, los bancos pierden centralidad, mientras que la de las cajas de ahorros aumenta.

El siguiente artículo, del profesor Guido Stein, apunta una aproximación fenomenológica a la realidad del liderazgo: en primer lugar, a partir de los rasgos que lo desfiguran por ser mitos descoloridos y, en segundo lugar, desmenuzando las características que encarnan personas que tienen seguidores, puesto que la aventura del liderazgo se traduce en un paseo solitario si no hay un impacto del supuesto líder en personas distintas. En un segundo momento, se ilustran esos rasgos a partir del caso del rey persa Ciro, en la descripción hecha por Jenofonte en su obra *Ciropedia*, considerada por Peter Drucker como el primer libro sistemático sobre liderazgo.

Las profesoras María del Carmen Valls y Alicia Ramírez analizan el criterio de coste amortizado, tanto en su vertiente financiera como en la contable, estudiando el caso más complejo de una operación de préstamo concertada por el sistema de amortización francés y con tipo de interés indicio. Este artículo explica, con carácter general, y se ilustra con un ejemplo particular cómo se construyen los cuadros de amortización financiera de la operación y de amortización con el criterio de coste amortizado, el cálculo del coste efectivo de la operación después de impuestos y el proceso contable desde el punto de vista del prestatario. Se considera, además, la posibilidad de que se cancele la operación anticipadamente y se reflexiona sobre las consecuencias de registro que se derivan de ello.

* Josep M. Altarriba es licenciado en Derecho y en Investigación y Técnicas de Mercado por la Universidad de Barcelona y doctor por la Universidad Complutense de Madrid. Ha realizado su estancia de investigación postdoctoral en el Institute for Global Law and Policy (IGLP) de la Harvard Law School. Actualmente es el director académico de EAE Business School.

En el último artículo, Juan Manuel Maqueira y Sebastián Bruque a partir del análisis de los casos enfrentados sobre cómo gestionan el talento en el ámbito deportivo dos de los clubs de fútbol más importantes del mundo, el Fútbol Club Barcelona y el Real Madrid Club de Fútbol, se ilustran dos modelos prescriptivos genéricos que pueden servir de referencia para la gestión del talento en la empresa: el primero es el modelo de desarrollo interno del talento y el segundo es el modelo de captura externa del talento. Las lecciones que se derivan del análisis de los casos permiten observar las implicaciones de cada uno de los modelos y poner de manifiesto que ambos modelos son eficaces desde el punto de la vista de la empresa.

Una vez más queremos agradecer el esfuerzo de los autores, la valiosa colaboración y profesionalidad del comité editorial y de los evaluadores, así como la buena acogida de los lectores de *Harvard Deusto Business Research*. A todos vosotros, muchas gracias. ☺

Análisis longitudinal de las consejerías cruzadas y su papel en la organización económica española

Germán Poveda

Ingeniero en Organización Industrial por la Universitat Politècnica de Catalunya y actualmente trabaja en la multinacional Mango (España).

Carlos Sicilia

Profesor asociado en la Escuela de Ingenierías Industrial y Aeronáutica de Terrassa de la Universitat Politècnica de Catalunya (España).

Pep Simo

Profesor en la Escuela de Ingenierías Industrial y Aeronáutica de Terrassa de la Universitat Politècnica de Catalunya y en la Universitat Oberta de Catalunya (España).

José María Sallan

Director del Departamento de Organización de Empresas en la Universitat Politècnica de Catalunya (España).

german.poveda@mango.com, carlos.sicilia@upc.edu, pep.simo@upc.edu, jose.maria.sallan@upc.edu

Recibido: julio, 2012.

Aceptado: febrero, 2014.

Publicado: diciembre, 2014.

Resumen

Las consejerías cruzadas establecen relaciones entre empresas y determinan la organización económica de un país. En este artículo se analiza la red corporativa formada por las empresas del IBEX 35 en el año 2008 más dos cajas de ahorros y se comparan con la misma red de 2005. Observamos que las grandes empresas privatizadas en los años noventa siguen manteniendo posiciones de elevada centralidad. Por otra parte, en 2008 los bancos pierden centralidad, mientras que la de las cajas de ahorros aumenta.

Palabras clave

Gobierno corporativo, consejerías cruzadas, redes sociales, IBEX 35, consejos de administración.

Abstract

Interlocking directorates build relationships between corporations, and define the national economic organization. We analyze the corporate network of the IBEX 35 companies, plus two savings banks, and compare it with the same network in 2005. The most central positions in the network are occupied by large Spanish corporations, privatized in the 90s. On the other hand, in 2008 banks lose centrality, while savings bank's centrality rises.

Key words

Corporate governance, interlocking directorates, social networks, IBEX 35, board of directors.

.....

Los resultados del trabajo destacan el papel de las cajas en la estructura corporativa española

1. Introducción

El buen gobierno de las empresas es fundamental para el desarrollo económico y la estabilidad financiera de un país. Por tanto, es importante establecer mecanismos de gobierno corporativo (*corporate governance*) que aseguren que los intereses de los directivos estén alineados con los de los accionistas (Shleifer & Vishny, 1997). Uno de los mecanismos para asegurar el buen gobierno de la empresa en las sociedades mercantiles es el consejo de administración, en el que la junta de accionistas delega la dirección de la empresa. Una de las funciones más relevantes del consejo de administración, especialmente en sociedades cotizadas en las que existe una clara separación entre dirección y propiedad, es la función de control: el consejo de administración actúa como un instrumento para minimizar los costes de agencia de los accionistas. Además de la función de control, los consejos de administración realizan otras dos funciones: la función estratégica y la función de servicio (Zahra & Pearce, 1989). La función estratégica consiste en asesorar a la dirección en la elaboración de la estrategia y en participar en la aprobación final de esta. Los miembros del consejo realizan la función de servicio cuando permiten a la empresa acceder a recursos difíciles de obtener de otro modo, por ejemplo financiación, información o prestigio (Mizruchi, 1996).

Una de las formas en que los consejos de administración pueden desempeñar sus funciones es integrando a personas que participan en otros consejos de administración. Estos consejeros permiten la comunicación de información entre diferentes empresas, creando así una red social en la que las empresas están comunicadas a través de sus consejeros. Esta red social es reflejo de la estructura corporativa del país, que constituye uno de los determinantes de su modelo económico (Hall & Soskice, 2001; Aguilera, 1998; Ren, Au & Birtch, 2009). Cada país presenta modelos idiosincráticos que, sin embargo, muestran características comunes (Scott, 1991). Tradicionalmente la literatura académica ha destacado dos modelos en pugna, el anglosajón y el continental, así como un tercero propio de Japón. Centrándonos en los dos primeros, típicos del sistema capitalista occidental, hasta la fecha los estudios demuestran que España ha ido siguiendo un modelo continental (Aguilera, 1998; Sicilia & Sallan, 2007). Siguiendo trabajos anteriores, el objetivo de este trabajo es extender estudios previos realizados sobre la red social de consejerías cruzadas en la empresa española (Sicilia & Sallan, 2007), con la finalidad de comprender la evolución de una parte de la estructura corporativa española entre dos periodos de tiempo 2005 y 2008, analizando finalmente posibles cambios de modelo y estructura.

2. Consejerías cruzadas y gobierno corporativo

Se produce un cruce de consejerías (*interlocking directorate*) cuando alguien pertenece al consejo de administración de dos o más empresas simultáneamente. Existen diferentes teorías sobre los motivos que inducen a las empresas a reclutar a consejeros de otras empresas para sus consejos. Se han identificado tres motivaciones posibles: la coordinación entre empresas para reducir la competencia (Johnson, Daily & Ellstrand, 1996; Dooley, 1969), la cooptación para captar recursos (Mizruchi & Stearns, 1988; Stearns & Mizruchi, 1993; Mizruchi & Stearns, 1994) y el *control* de unas empresas por otras (Mintz & Schwartz, 1981; Mizruchi, 1996). Las dos primeras motivaciones se corresponden con la función de servicio que ejerce el consejo de administración, y la tercera con la función de control. Otra posibilidad es que sean los consejeros cruzados los que controlen la estructura económica, constituyéndose en una elite directiva que gobierna el sistema (Useem, 1984).

**Los bancos
españoles
con mayor
capitalización
bursátil
evolucionan
hacia posiciones
periféricas
en la red**

Una posible justificación de la existencia de consejerías cruzadas podría ser la reducción de competencia con la connivencia de las empresas de un mismo sector. Las consejerías cruzadas actuarían como un mecanismo de coordinación para reducir la competencia, alternativo a mecanismos más directos como las participaciones cruzadas o a la integración del conjunto de empresas en un mismo grupo, restringidos por las leyes y políticas de defensa de la competencia. La evidencia empírica muestra que este mecanismo es poco frecuente en la práctica, al ser relativamente raras las consejerías cruzadas entre empresas del mismo sector (Aguilera, 1998; Sicilia & Sallan, 2007). Además, no hay evidencia de que las empresas con mayor número de consejeros cruzados con otras empresas del mismo sector consigan mayores cuotas de mercado o mayores beneficios (Pennings, 1980). El término *cooptación*, en el contexto de la Ley de Sociedades Anónimas de España, se refiere al reclutamiento de consejeros a partir del voto favorable de los otros consejeros. En la literatura sobre consejerías cruzadas se le asigna un significado más amplio, asociado al ingreso de fuentes de incertidumbre al dominio de la empresa (Pfeffer & Salancik, 1978). Determinados consejeros se incorporan al consejo de una determinada empresa por ser consejeros de otras entidades que controlan algún recurso vital para esta, principalmente el capital. Así, una empresa puede proponer que un consejero de una entidad bancaria con la que tiene una deuda se incorpore al consejo (Mintz & Schwartz, 1981; Byrd & Mizruchi, 2005). De esta forma, ambas empresas refuerzan los lazos aumentando la seguridad de la inversora y de la invertida. Para la entidad inversora el consejero ejercerá una clara función de control, mientras que la entidad receptora se asegura, hasta cierto punto, el acceso al capital necesario gracias a la presencia de las entidades financieras en su consejo. Según la teoría del control bancario, si el recurso a cooptar consejeros de entidades bancarias se generaliza entre las empresas de un sistema, las entidades bancarias (y en menor medida, las aseguradoras) tendrán una posición central en la red social de consejerías cruzadas (Mintz & Schwartz, 1981) y, por tanto, una gran influencia en la organización económica. En los modelos de organización económica continentales, en los que las empresas tienen restringido el crédito y el mercado de capitales no puede cubrir todas sus necesidades de financiación, es frecuente que los bancos tengan una alta centralidad en la red social (Hall & Soskice, 2001; Aguilera, 1998).

Del mismo modo que un consejero cruzado pone en contacto a dos empresas, también podemos considerar que dos consejeros entran en contacto desde el momento en que se sientan en el mismo consejo. Tendríamos entonces una red de consejeros (Zajac, 1988), en la que los consejeros cruzados tendrían, con toda probabilidad, una alta centralidad de intermediación (Freeman, 1979). Estos consejeros podrían tener una gran influencia en la red social de empresas. Los consejeros que pertenecen a varios consejos son mejor valorados, no solamente por la imagen que ofrecen, sino también por la experiencia que adquieren. Y cuanto mayor sea el currículum de pertenencias a consejos, tanto mayor será la probabilidad de que el consejero sea invitado a participar en otros nuevos (Davis, 1991). Además, el círculo social en el que se mueven los consejeros de las empresas de características similares les hace compartir otros ambientes que no son las salas de reuniones. Según la teoría del control directivo (Useem, 1984), los mecanismos que hemos descrito harían que una elite corporativa tuviera una gran influencia sobre la organización económica.

En un estudio previo sobre esta misma cuestión, Aguilera (1998) evalúa la red social definida por las consejerías cruzadas de las empresas españolas más importantes en 1993. Según esta autora, en ese momento el gobierno de las empresas españolas respondía al modelo continental, en el que los bancos y las compañías de servicios tenían una elevada centralidad en la red, y en la cual los vínculos entre empresas son más fuertes entre

La organización de la red corporativa en 2008 sigue una tendencia similar a la de 2005

empresas de sectores distintos que dentro de un mismo sector. Sicilia y Sallan (2007) realizan un estudio similar para las empresas cotizadas en el IBEX 35, en el que se aprecia una retirada parcial de las entidades bancarias de las posiciones de centralidad, siendo reemplazadas por empresas de servicios que entraron en el mercado de capitales, o aumentaron significativamente su capitalización en éste, a raíz de los procesos de privatización iniciados en los años noventa. En este estudio, se analiza la red de consejerías cruzadas de 2008, con la finalidad de comparar la evolución de la organización económica española entre 2005 y 2008.

3. Muestra y métodos

Para este trabajo se ha recopilado información sobre los consejeros de las empresas que formaban parte del selectivo IBEX 35 al terminar el año 2008 y se obtenido los datos de 2005 analizados por Sicilia y Sallan (2007), a fin de poder comparar los estudios. Las empresas que componen el IBEX 35 son sociedades cotizadas en el mercado de valores español seleccionadas por un Comité Asesor Técnico que valora criterios como la dimensión de las empresas candidatas, su capitalización en el mercado, y la calidad de las transacciones realizadas. La muestra no solo se compone de las empresas que componen el IBEX 35, también se han incluido dos actores que durante el estudio se han considerado de interés: la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona (“la Caixa”) y Caja Madrid. A pesar de no ser sociedades cotizadas, se han considerado en el análisis por su frecuente aparición en los Informes Anuales de Gobierno Corporativo, publicados al final del ejercicio por las empresas que componen el IBEX 35, debido a que tienen participaciones accionariales significativas (por encima del 3 %) en diversas de las empresas del selectivo, y se evidencia la existencia de consejeros cruzados, por lo que se ha considerado apropiado incluirlas en el estudio. Además, Sicilia y Sallan (2007), en el estudio que situamos de punto de partida, ya decidieron incluir las cajas que cumplieran con este criterio. De este modo, por estos dos motivos y para poder comparar ambos estudios, hemos creído conveniente también incorporarlos.

Para obtener los datos de consejeros cruzados se ha recurrido a dos fuentes de información. En primer lugar se ha acudido a las propias empresas objeto de estudio, pues el código Conthe recomienda utilizar las páginas web de las organizaciones para informar sobre la composición del los consejos de administración y sobre los consejeros que participan en ellos (CNMV, 2006). En algunos casos, cuando se ha buscado la información a posteriori y en la web no se encontraba el histórico, o bien cuando no se ha encontrado la información sobre el consejo en la propia web de la empresa, se ha recurrido a la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Las empresas cotizadas regularmente (una vez al año) remiten un informe sobre gobierno corporativo a esta Comisión, que también se puede consultar en su página web. En tal informe, redactado según un modelo similar para todas las empresas, se recoge información diversa sobre el consejo, los consejeros, las prácticas de gobierno corporativo y los hechos significativos que han acaecido durante el periodo al que se refiere el informe.

A partir de los datos obtenidos, se ha procedido a obtener la matriz de adyacencias de la red (Scott, 2000), a partir de la cual se define el grafo de consejerías cruzadas. La matriz de adyacencias A tiene dimensión n , siendo n el número de organizaciones estudiadas (en este caso 37, las 35 empresas del índice IBEX y las dos cajas de ahorros), y a_{ij} el número de consejeros cruzados entre las empresas i y j . La arista del grafo que une las empresas i y j tendrá, por tanto, un valor igual a a_{ij} . También hemos definido la matriz binaria B , de la misma dimensión que A , con $b_{ij}=1$ si las empresas i y j comparten uno o más consejeros, y

La red corporativa española, igual que en 1998, sigue correspondiendo al modelo continental

$b_{ij}=0$ en caso contrario. A partir de esta matriz de empresas llevaremos a cabo dos análisis sociométricos: la detección de los actores centrales en el sistema mediante las medidas más usuales de centralidad, y la determinación de agrupaciones de empresas mediante el análisis de *cliques*. Todos los cálculos se han realizado con el programa UCINET (Borgatti, Everett & Freeman, 2002).

La centralidad evalúa el número y la importancia de conexiones de cada actor de la red social. Una empresa con una elevada centralidad estará muy conectada con el resto de empresas, y por tanto dispondrá de gran capacidad de influencia en la red (Freeman, 1979). En este trabajo, hemos utilizado como medida de centralidad la centralidad de grado, que evalúa el número de conexiones directas de cada miembro de la red. Por otro lado, dentro de una red social, pueden existir agrupaciones de actores con relaciones entre ellas más estrechas que con el conjunto de actores: denominaremos *clique* a un subgrupo de actores entre los que se establecen todas las relaciones posibles (Hanneman & Riddle, 2005). Las empresas pertenecientes a un *clique* tendrán estrechas relaciones entre sí, que les permitirán actuar como actores coordinados desde el punto de vista estratégico.

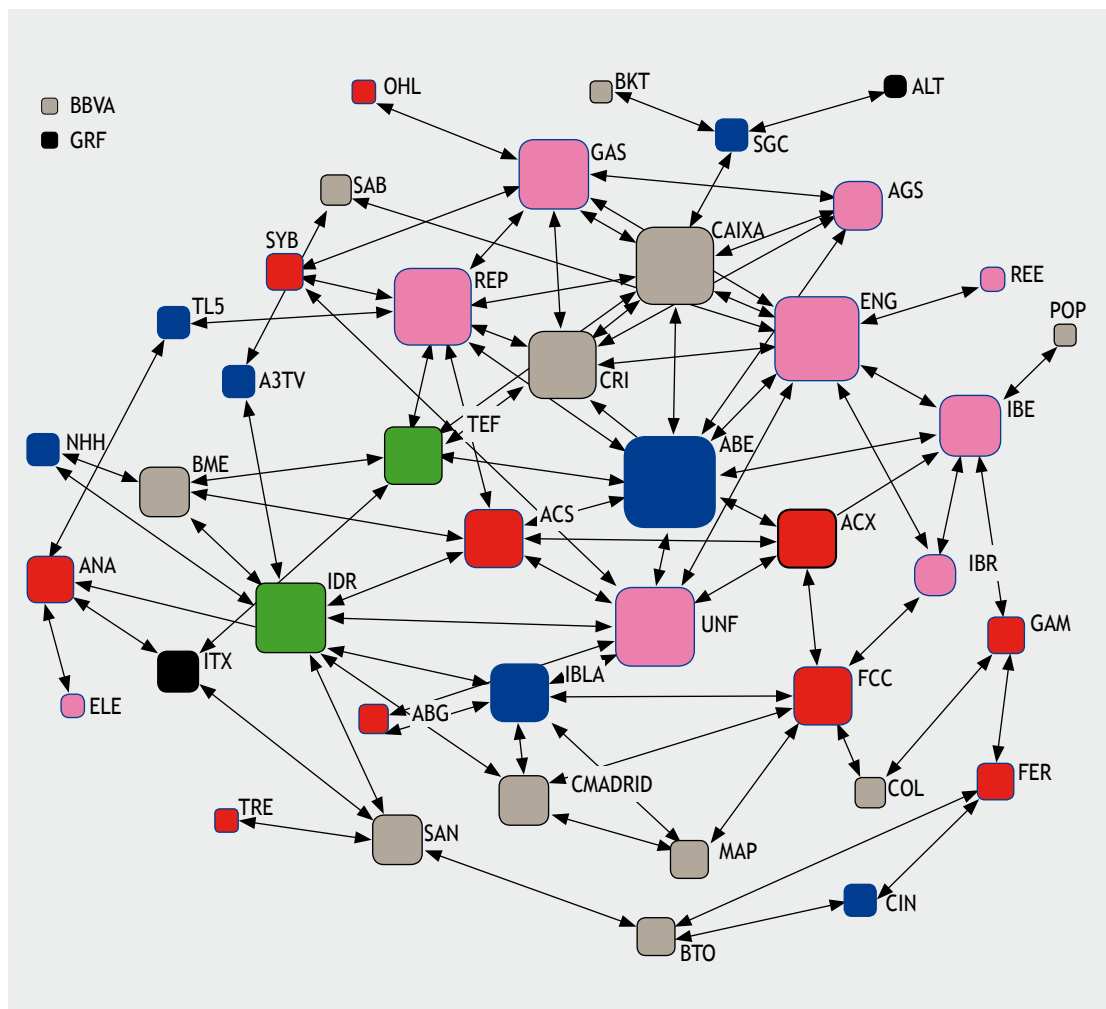
4. Resultados obtenidos

En el cuadro 1 tenemos la red de consejerías cruzadas de las empresas del IBEX 35 para el año 2008. Las empresas vienen denominadas por su codificación en el IBEX 35, con el añadido de “La Caixa” (CAIXA) y Caja Madrid (CMADRID). Los colores de los nodos definen el sector de actividad de la empresa, según la siguiente codificación: azul (servicios de consumo), rojo (materiales básicos, industria y construcción), gris (servicios financieros e inmobiliarias), rosa (petróleo y energía), verde (tecnología y comunicaciones) y negro (bienes de consumo).

En el cuadro 2 tenemos la centralidad de grado para la matriz **B** (esto es, el número de empresas con las que cada una de ellas comparte consejerías cruzadas) para las diez empresas más centrales de la red. A partir de los datos de Sicilia y Sallán (2007), se ha podido determinar la centralidad de grado y la posición de cada empresa en la tabla de centralidades de grado para la matriz **B** para el año 2005. Se ha asignado el mismo valor de posición en 2005 para las organizaciones que tienen la misma centralidad de grado. En un análisis de consejerías cruzadas, el análisis del comportamiento de las entidades financieras es de gran relevancia, pues permite comprobar la validez de la teoría del control bancario como modelo explicativo de la organización económica (Mintz & Schwartz, 1981). Para las empresas del IBEX en 2008, la posición de las entidades financieras en la red de consejerías evidencia que bancos y cajas han seguido estrategias diferentes en lo relativo a su participación en la actividad de banca industrial.

Por un lado, los bancos españoles cotizados y con mayor capitalización bursátil tienen una posición periférica en la red. El Santander tiene solo cuatro consejerías cruzadas con otras empresas del IBEX 35 (una de ellas con Banesto, banco controlado por el Santander). Por su parte, el BBVA es una de las dos organizaciones que no comparte consejeros con ninguna otra del IBEX 35. Esto muestra que, para los bancos españoles, pocas participaciones industriales justifican la participación de sus consejeros en los consejos de otras empresas. La relajación en la centralidad de los bancos se ha constatado en el estudio de otras redes corporativas (Davis & Mizruchi, 1999). En España, esta posición que liberan los bancos viene a ser ocupada por las principales cajas de ahorros, principalmente “La Caixa”, tanto de forma directa como a través de Critería, su *holding* de participaciones industriales.

Cuadro 1
Red de consejerías cruzadas para el año 2008



En lo que respecta a la centralidad del resto de actores de la red, se observa una estructura similar a 2005: la mayoría de empresas con elevada centralidad en 2008 siguen siendo proveedoras de servicios y empresas energéticas, hijas del proceso de privatización de la empresa pública española iniciado a principios de los años noventa. Las novedades más relevantes respecto a 2005 son que “la Caixa” y Criteria han ganado centralidad en la red y que seis de las ocho empresas con mayor centralidad están en la órbita de esta institución (“La Caixa”, Abertis, Enagás, Repsol, Gas Natural y Criteria).

El análisis de *cliques* es complementario al análisis de centralidad, pues nos permite detectar analíticamente agrupamientos de actores fuertemente relacionados entre sí. El análisis con UCINET mostró la existencia de 19 *cliques* con tres o más empresas conectadas entre sí, de los cuales siete son de cuatro empresas, y uno de cinco empresas. En el cuadro 3 se muestran los agrupamientos de cuatro o más empresas encontrados en la red de consejerías.

Los motivos para intercambiar consejeros son la connivencia, la cooptación de recursos y el control

Cuadro 2

Centralidades de grado (grafo binario, no se consideran los cruces múltiples) para los años 2008 y 2005, posición en la tabla de centralidades de grado en 2005 y número de cliques a los que pertenece en 2008

Empresa	Grado 2008	Grado 2005	Posición 2005	Cliques 2008
Abertis (ABE)	10	7	4	8
Enagás (ENA)	9	9	2	5
Unión Fenosa (UNF)	8	7	4	4
Repsol (REP)	8	9	2	4
“La Caixa” (CAIXA)	8	4	16	8
Gas Natural (GAS)	7	3	19	4
Indra (IDR)	7	3	19	3
Criteria (CRI)	7	–	–	6
ACS (ACS)	6	7	4	4
Telefónica (TEF)	6	8	3	1
Fomento (FCC)	6	3	26	1
Iberia (IBLA)	6	10	1	2

Fuente: Sicilia y Sallan, 2007.

El cuadro 3 muestra la posición central de “la Caixa” dentro de las empresas del IBEX 35. En siete de los ocho *cliques* de más de cuatro empresas participa bien “la Caixa”, o bien empresas en las que la “la Caixa” tiene un notable control, como Criteria o Abertis. Esta percepción se refuerza si evaluamos el número de *cliques* en que participa cada empresa, valor que se muestra en la columna de la derecha de la tabla 1, para las trece empresas más centrales del IBEX. Nuevamente son Abertis, “la Caixa” y Criteria los actores incluidos en mayor número de *cliques*. En el séptimo *clique* aparece Caja Madrid, junto con otras tres empresas con sede en Madrid.

Cuadro 3

Agrupamientos (‘cliques’) de cuatro o más empresas en la red de consejerías cruzadas de 2008

Abertis (ABE) - “la Caixa” (CAIXA) - Criteria (CRI) - Repsol (REP) - Telefónica (TEF)
Abertis (ABE) - “la Caixa” (CAIXA) - Criteria (CRI) - Enagás (ENG)
Abertis (ABE) - “la Caixa” (CAIXA) - Criteria (CRI) - Aguas de Barcelona (AGS)
Abertis (ABE) - Acerinox (ACX) - ACS - Unión Fenosa (UNF)
Caja Madrid (CMADRID) - Fomento (FCC) - Iberia (IBLA) - Corporación Mapfre (MAP)
“la Caixa” (CAIXA) - Criteria (CRI) - Enagás (ENG) - Gas Natural (GAS)
“la Caixa” (CAIXA) - Criteria (CRI) - Gas Natural (GAS) - Repsol (REP)

El análisis muestra que los consejeros cruzados en España desempeñan funciones de servicio y control

5. Conclusiones

Los resultados del análisis de la red de consejerías cruzadas entre las empresas cotizadas más “la Caixa” y Caja Madrid muestran que la organización económica española en 2008 sigue una tendencia similar a la de 2005 (Sicilia & Sallan, 2007): una elevada densidad de conexiones entre empresas, en las que las empresas privatizadas en los años noventa, proveedoras de servicios básicos y comunicaciones, tienen la posición central. La diferencia más relevante entre las dos redes es la progresiva reducción de la centralidad de los bancos, que se corresponde con un aumento de la centralidad de las cajas de ahorros, especialmente de “la Caixa”. Asimismo, estudios recientes que comparan la red entre España y Reino Unido en el 2009, dan los primeros indicios que la red española va aproximándose al caso británico, substituyéndose la centralidad de las corporaciones financieras por las empresas privatizadas (Alcantara, Lopez de Foronda & Romero-Merino, 2012). De todos modos, si tenemos en cuenta los resultados aquí obtenidos, teniendo en cuenta la posición de las cajas incluidas, aun no podemos hablar de un cambio total de modelo hacia el anglosajón, propio de economías como la de Estados Unidos. No obstante, será importante en el futuro analizar otros países que se han considerado ejemplos clásicos de modelo continental, así como la propia evolución de España, para ver si existe un efecto globalizador en el modelo de gobierno corporativo basado en las consejerías cruzadas.

Por otro lado, hemos de destacar que los bancos españoles cotizados, con mayores capitalizaciones bursátiles y más internacionalizados son los que han perdido estas posiciones más centrales en la red, tal y como también señalan Alcantara et al. (2012). Una explicación a este comportamiento es la progresiva internacionalización de la banca española, en particular en Latinoamérica (Rodríguez Inciarte, 2004). La internacionalización del Banco Santander y del BBVA les ha posibilitado diversificar geográficamente su negocio en mercados que se encuentran en distintas fases de desarrollo económico. En cuanto a las cajas de ahorros, al depender más fuertemente que los bancos del mercado español, han consolidado su posición en el mercado nacional fortaleciendo sus vínculos con otras empresas mediante consejerías cruzadas. Esta orientación al mercado nacional puede deberse a cuestiones relacionadas con el gobierno corporativo de estas instituciones. Como es sabido, las cajas de ahorros son instituciones que carecen de derechos de propiedad enajenables. Este hecho, puede suponer, según algunos autores, una pérdida de eficiencia operativa (Azofra & Santamaría, 2004), provocada por el control activo de éstas por el poder político (Fernández, 2003).

En cuanto al papel de las consejerías cruzadas en la empresa española, el análisis de la red muestra que los consejeros cruzados desempeñan funciones de servicio y de control. En el primer caso, las relaciones entre entidades financieras y empresas, fundamentalmente de servicios, energéticas y de construcción, son una evidencia de la importancia que sigue teniendo la financiación bancaria para la actividad empresarial. Este hecho evidencia la importancia que, a pesar del creciente desarrollo de los mercados de capitales, sigue teniendo la financiación bancaria en el mercado financiero español, en el que tradicionalmente han existido restricciones al crédito (Aguilera, 1998). También podemos apreciar relaciones de control, en las que una sociedad controla a una subsidiaria incorporando a sus consejeros en el consejo de la sociedad participada, es el caso, por ejemplo, del Santander y Banesto. Los resultados del trabajo, juntamente con otras contribuciones, ponen en evidencia el papel de las cajas de ahorros en la estructura corporativa española hasta el año 2008. El gobierno corporativo de las cajas de ahorros ha sido uno de los temas centrales en el debate sobre el sistema financiero, contando tanto con detractores como con partidarios (Faces, 2004). Los

cambios producidos como consecuencia de la crisis bancaria española a partir de 2008 año en que se ha realizado este estudio, y muy en especial en las cajas, aconseja una nueva revisión de la estructura de la red.

6. Bibliografía

- Aguilera, R. V. (1998). Directorship Interlocks in a Comparative Perspective: the Case of Spain. *European Sociological Review*, 14(4), 319-342. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordjournals.esr.a018243>
- Alcántara, D. B., López de Foronda, O., & Romero-Merino, M. E. (2012). The convergence between continental and anglo-saxon models of governance: The role of banks in Spain and the United Kingdom. *Transformations in Business and Economics*, 11(3), 222-237.
- Azofra, V., & Santamaría, M. (2004). El gobierno de las cajas de ahorros españolas. *Universia Business Review*, 2, 48-59.
- Byrd, D., & Mizruchi, M. (2005). Bankers on the board and the debt ratio of firms. *Journal of Corporate Finance*, 11, 129-173. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2003.09.002>
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Freeman, L. C (2002). *UCINET VI for Windows: Software for social network analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- CMNV (2006). *Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. [Fecha de consulta: 23-05-2010]. Disponible en http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_unificado_Esp_04.pdf
- Davis, G. F. (1991). The Agents without Principles – The Spread of the Poison Pill Through the Intercorporate Network. *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 583-613. <http://dx.doi.org/10.2307/2393275>
- Davis, G. F., & Mizruchi, M. J. (1999). The Money Center Cannot Hold: Commercial Banks in the U. S. System of Corporate Governance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 215-239. <http://dx.doi.org/10.2307/2666995>
- Dooley, P. C (1969). Interlocking Directorate. *American Economic Review*, 59, 314-323
- Faces, F. (2004). El gobierno corporativo en las cajas de ahorros españolas: un modelo eficiente y precursor. *Boletín de Estudios Económicos*, 59(82), 209-224.
- Fernández, Z. (2003). Banca y empresa industrial en España (1978-2003): Historia de una larga relación. *Economía Industrial*, 349-350, 193-202.
- Freeman, L. C. (1979). Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification. *Social Networks*, 1(3), 215-239. [http://dx.doi.org/10.1016/0378-8733\(78\)90021-7](http://dx.doi.org/10.1016/0378-8733(78)90021-7)
- Hall, P., & Soskice, D. (2001). *Varieties of Capitalism*. Oxford: Oxford University Press. <http://dx.doi.org/10.1093/0199247757.001.0001>
- Hanneman, R. A., & Riddle, M. (2005). *Introduction to social network methods*. Riverside, CA: University of California, Sociology Department. [Fecha de consulta: 21-05-2010]. Disponible en <http://faculty.ucr.edu/~hanneman>
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of Directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409-438. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639602200303>
- Mintz, B., & Schwartz, M. (1981). Interlocking Directorates and Interest Group Formation. *American Sociological Review*, 46(6), 851-869. <http://dx.doi.org/10.2307/2095083>
- Mizruchi, M. S. (1996). What Interlocks Do? An Analysis, Critique and Assessment of Research on Interlocking Directorates. *Annual Review of Sociology*, 22, 271-298. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.271>
- Mizruchi, M. S., & Stearns, L. B. (1988). A longitudinal study of the formation of interlocking directorates. *Administrative Science Quarterly*, 33(2), 194-210. <http://dx.doi.org/10.2307/2393055>
- Mizruchi, M. S., & Stearns, L. B. (1994). A longitudinal study of borrowing by large American corporations. *Administrative Science Quarterly*, 39, 118-140. <http://dx.doi.org/10.2307/2393496>
- Pennings, J. M. (1980). *Interlocking Directorates: Origins and Consequences of Connections Among Organizations' Boards of Directors*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Ren, B., Au, K. Y., & Birtch, T. A. (2009). China's Business Network Structure During Institutional Transitions. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 219-240. <http://dx.doi.org/10.1007/s10490-008-9106-3>
- Rodríguez Inciarte, M. (2004). La expansión exterior de la banca española. *Universia Business Review*, 3, 12-25.
- Scott, J. (2000). *Social Network Analysis: A Handbook*, London: SAGE Publications.

- Scott, J. (1991). Networks of Corporate-Power a Comparative-Assessment. *Annual Review of Sociology*, 17, 181-203. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.so.17.080191.001145>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
- Sicilia, C., & Sallan, J. M. (2007). Las Relaciones entre las Empresas Cotizadas Españolas: Un Análisis a Través de las Consejerías Cruzadas. *Dirección y Organización*, 35, 30-36.
- Stearns, L. B., & Mizruchi, M. S (1993). Board composition and corporate financing: The impact of financial institution representation on borrowing. *Academy of Management Journal*, 36(3), 603-618. <http://dx.doi.org/10.2307/256594>
- Useem, M. (1984). *The Inner Circle*, Oxford: Oxford University Press.
- Zahra, S. A., & Pearce II, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2), 291-334. <http://dx.doi.org/10.1177/014920638901500208>
- Zajac, E. J (1988). Interlocking Directorates as an Interorganizational Strategy – A Test of Critical Assumptions. *Academy of Management Journal*, 31(2), 428-438. <http://dx.doi.org/10.2307/256558> 

Las raíces del liderazgo

Guido Stein Martínez

Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones y Análisis de Situaciones de Negocio en el IESE Business School (España).

GStein@iese.edu

Recibido: marzo, 2014.

Aceptado: noviembre, 2014.

Publicado: diciembre, 2014.

Resumen

Pocos conceptos han recibido tanta atención en las últimas dos décadas como el de “liderazgo”. Este artículo apunta una aproximación fenomenológica a la realidad del liderazgo: en primer lugar, a partir de los rasgos que lo desfiguran por ser mitos descoloridos y, en segundo lugar, desmenuzando las características que encarnan personas que tienen seguidores, puesto que la aventura del liderazgo se traduce en un paseo solitario si no hay un impacto del supuesto líder en personas distintas. En un segundo momento ilustraremos esos rasgos a partir del caso del rey persa Ciro, en la descripción hecha por Jenofonte en su obra *Ciropedia*, considerada por Peter Drucker como el primer libro sistemático sobre liderazgo.

Palabras clave

Liderazgo, desarrollo de las personas, poder e influencia, eficacia, resultados, comunicación.

Abstract

Few concepts have received such widespread attention over the last two decades as that of leadership. This article takes a phenomenological approach to leadership. First, we shall look at the myths that obscure reality, and then at the characteristics of people who have followers (because leadership becomes a solitary exercise if it has no impact on other people). Second, we shall illustrate these traits through the story of the Persian king Cyrus, as depicted by Xenophon in his *Cyropedia*, a work which the world's foremost management scholar, Peter Drucker, describes as the first systemic book on leadership.

Keywords

Leadership, people development, power and influence, effectiveness, results, communication.

“Es difícil conocer la mente de cualquier mortal y el corazón, hasta que ha sido probado en la autoridad del mando. El poder muestra a la persona”.
Sófocles, *Antígona*.

1. Introducción

Pocos conceptos han recibido tanta atención general en las últimas dos décadas como el de “liderazgo”. Si uno introduce en el buscador de la mayor librería virtual la voz *leadership*, se encontrará con un número de libros que supera los cien mil títulos. A esta dimensión descomunal hay que añadir una rica multiplicidad de obras que, tratando de la misma realidad a la que nos referimos con el concepto mencionado, no utilizan, sin embargo, ese vocablo directamente. Baste como botón de muestra una gran cantidad de obras de estilo clásico acerca de la excelencia ética y política.

En el entorno empresarial, como en otros ámbitos de la vida, uno es un número demasiado pequeño para conseguir grandes metas

Cuando a los asistentes a programas ejecutivos, después de entrar vía Internet en la librería Amazon.com, se les pregunta por las razones de semejante éxito editorial, estas se disparan. Hay para todos los gustos; por ejemplo: “No está claro qué es eso del liderazgo”, “Hay tantas teorías como autores”, “Abunda la palabrería”, “Está de moda”, “Es fácil escribir sobre liderazgo”, “Da dinero” y un largo etcétera de opiniones similares que coinciden en ser críticas con el fenómeno, al que, además, le niegan una aproximación científica en sentido de rigurosidad, mientras le reconocen un tratamiento desde esotérico hasta banal, pasando por superficial y con poco fundamento teórico.

Por otro lado, hay no pocos que piensan que el liderazgo se refiere a algo importante para el trabajo de las personas, organizaciones, países o familias; que es susceptible de ser abordado desde múltiples puntos de vista; que es necesario para progresar profesionalmente; que es difícil de elaborar una teoría comprensiva y práctica simultáneamente; que describe una realidad multifacética y en ciertos aspectos cambiante, mientras que en otros perduran unos rasgos esenciales a través del paso del tiempo.

En estas páginas se apunta a una aproximación fenomenológica a la realidad del liderazgo, en primer lugar, a partir de los rasgos que lo desfiguran por ser mitos descoloridos y, en segundo, desmenuzando las características que encarnan personas que tienen seguidores, ya que la aventura del liderazgo se traduce en un paseo solitario si no hay un impacto en personas distintas del supuesto líder. En un segundo momento se ilustran esos rasgos a partir del caso del rey persa Ciro, en la descripción hecha por Jenofonte en su obra *Ciropeia*, puesto que el autor más reconocido históricamente en el mundo del *management*, Peter Drucker, dice que es el primer libro sistemático sobre liderazgo (Drucker, 2004).

2. Lo que no es el liderazgo

El aluvión de publicaciones sobre el particular, de las que estas páginas forman también parte, aunque como apunte con vocación crítica, unido a la caterva infinita de oradores que lo ensalzan, ha contribuido a desdibujar lo que el fenómeno tiene de esencial y distintivo.

Hace ya algunas décadas, Jeffrey Pfeffer (1997) subrayó las dudas de que el liderazgo fuera efectivamente un factor explicativo del éxito de las empresas. Apuntaba más bien a que el buen funcionamiento de una organización no se explicaba por una persona que hiciera cabeza, ya que eso implicaba una atribución y una sobrevaloración injustificadas. Años antes se había discutido la diferencia entre gestores y líderes, circunscribiendo parcelas de actuación y fines a conseguir distintos, dando acomodo a estos últimos.

Le propongo al lector un paso adelante en nuestra particular fenomenología, descripción de lo que vemos, a través, en primer lugar, de un descarte de lo que percibimos que no es el liderazgo, si bien lo parece; ahí radica el riesgo de dar gato por liebre. En la enumeración de Bennis y Nanus (2003), estos los denominan “mitos”.

¿Cuáles son esos mitos que ocultan los quilates de un liderazgo que merezca ese nombre?

- El liderazgo es algo esotérico, una competencia rara, un conjunto de comportamientos propio de unos pocos e inaccesible a la mayoría. No vale cualquier materia prima, como el mármol en el que Leonardo Da Vinci veía ya la escultura realizada y cuya labor creadora estribaba sencillamente en extraer lo que ya pujaba por aparecer.

- Los líderes, por consiguiente, nacen, están hechos de una pasta especial, con un ADN singular. Aunque puedan pasar por procesos de desarrollo personal y profesional, no crecen como líderes, sino que se confirman o malogran. Los que valen es porque ya valían en potencia, y los que no es porque se malograrón o carecían de lo que únicamente el nacimiento puede aportar.
- El liderazgo existe exclusivamente en las cimas de las organizaciones, desde donde el líder controla, dirige, azuza, influye y conduce. El principal ingrediente para crear una estrella es el resto del equipo.
- El liderazgo es un carisma: un don que algunas personas tienen para atraer y seducir a otras, que las convierte en sus seguidoras.

Valga como botón de muestra la fórmula mágica de uno de los primeros capitanes de empresa de la era industrial, atribuida a Henry Ford, que sintetiza plásticamente lo que venimos diciendo en este apartado: “El verdadero secreto del éxito es el entusiasmo. Sí; y, más que entusiasmo, yo diría exaltación. Me gusta ver a las personas exaltadas. Cuando se sienten exaltadas, consiguen triunfar en su vida. Puedes hacer cualquier cosa si sientes entusiasmo. El entusiasmo es la levadura que hace subir la esperanza hasta las estrellas. El entusiasmo es la chispa en tu mirada, es el ritmo de tu paso, es el apretón de tu mano, el impulso irresistible de tu voluntad y la energía para realizar tus ideas. Los entusiastas son luchadores. Tienen fortaleza, cualidades permanentes. El entusiasmo se encuentra en la base de todo progreso. Con él hay logros. Sin él, solo excusas”.

Como todos los tópicos, estos también reflejan una parte de la realidad de lo que es, y por tanto tiene que llegar a ser, verdaderamente un líder. Tienen en común que exaltan la individualidad; sin embargo, en el entorno empresarial, como en otros ámbitos de la vida, uno es un número demasiado pequeño para conseguir grandes metas.

3. Profundidad y alcance de liderazgo

Una aproximación intuitiva e ingenua al fenómeno del mando en las organizaciones nos ofrece una tipología del liderazgo estratificada en distintos niveles. Si empezáramos por el elemento más básico, nos encontramos con el estatus que viste a un líder por el hecho de ser nombrado como tal. El título de jefe le legitima en una organización para dar órdenes y para que estas sean, en principio, obedecidas; en caso contrario, para que ejerza coerción o castigue. Tiene derecho a hacerlo. Estamos ante el poder que da disponer sobre la contratación, retribución, promoción o despido de las personas que de él dependen. John Maxwell (1995) lo denomina “el nivel de la posición”. Las personas siguen al líder porque es su obligación.

Se trata de un aspecto elemental en el que se ancla el poder coercitivo sin el que ningún liderazgo empresarial y general es posible; ahora bien, aposentarse en él no es suficiente para desarrollar una labor cabal de liderazgo que ayude a desplegar todo el potencial humano y profesional que atesoran las personas.

Si uno va más allá del poder que otorga el estatus, conectando con sus subordinados por construir una buena relación personal (a lo que hoy nos referimos comúnmente con que “hay química”), entonces estamos en el nivel que Maxwell (1995) denomina “de permiso”: los seguidores siguen al líder, están dispuestos a realizar esfuerzos adicionales a los puramente formales anejos a su obligación porque, además, les cae bien; eso suscita un deseo de seguirle.

La conexión se basa en que ellos notan que no resultan indiferentes al que hace cabeza. La confianza en el líder empieza a florecer porque las personas que tiene a su cargo son valiosas para él. En realidad, a las personas no nos importa tanto cuánto sabe quien nos manda como saber que somos importantes para él. En cierto modo, reconocemos su generosidad, con la contrapartida del afecto y esfuerzo.

Si esta situación anímica se consolida, surge un buen clima laboral, que reviste el ejercicio del poder del primer nivel con una pátina eficaz de amabilidad. No obstante, es insuficiente para mantener un nivel de liderazgo duradero, que requiere la confirmación de los objetivos conseguidos. Un líder que no produce resultados es banal. En este nivel, que Maxwell (1995) llama “de producción”, el líder lidera por lo que hace por la organización, a base de los objetivos que alcanza. Los objetivos conseguidos comunican más que cualquier otro tipo de mensaje y aportan un punto de fuerza sobre el que apalancar las decisiones posteriores.

Liderazgo y resultados se complican (Drucker, 1966). Es difícil hablar de liderazgo sin asociarlo de alguna manera a una cuenta de pérdidas y ganancias, se entienda el beneficio en un sentido económico restringido o en uno social y humano más amplio. El peso de la responsabilidad de quien manda se calibra en que hace lo que tiene que hacer. A partir de ahí, lo demás son explicaciones, por razonables y razonadas que sean.

Un líder puede decidir vivir en este nivel: existe reconocimiento por su eficacia, lo que asienta su seguridad personal; reina un buen ambiente por su calidad de trato; y no desalienta la motivación de sus seguidores, sino que alimenta su actitud positiva. Ha superado unos mínimos que encerraban las dos etapas anteriores; sin embargo, si se para aquí, se perderá lo mejor que conlleva liderar, malogrará un enorme potencial que reside en él mismo y en los miembros de su organización.

Si el líder logra ver más allá de la cuenta de resultados y su línea de beneficios, superando la miopía inicial propia de la eficacia a corto plazo y de cortas miras, se encontrará de nuevo con la gente: está en su mano que se conviertan en una prioridad real y no en una excusa cosmética. Si se preocupa por añadir valor simultáneamente a la empresa y a sus miembros, de estos recibirá algo más que un buen clima: lealtad, la lealtad con la que se paga la ayuda a crecer como profesionales. “Ahora soy mejor que antes” es fruto de un despliegue del liderazgo integral. En este cuarto nivel, que Maxwell (1995) denomina “desarrollo de las personas”, se puede hablar cabalmente de equipo, porque ya hay mucho en común; entre otras cosas, la consecución de un resultado externo comercial y otro interno personal. La estabilidad del primero se asienta en la densidad del segundo. El colofón de este escalón es que el líder tiene seguidores por ser quien es y por lo que representa para ellos. Supone el efecto vital, no la conclusión lógica, de un proceso de desarrollo, exigencia y compromiso (Block, 1996).

El liderazgo se puede inducir en dosis individuales, pero no fabricar en series largas. Mientras que la marca de liderazgo es otorgada por los demás, la de jefe del primer nivel la proporciona la compañía, y los niveles dos y tres se los gana el directivo con su esfuerzo unidimensional.

Algunas inducciones acerca de los niveles de liderazgo

Saltar de un nivel al siguiente supone tiempo. Los aceleradores conllevan el riesgo de que el líder pretenda alcanzar prematuramente metas para las que no está maduro, ni tampoco sus seguidores. El empuje viene del compromiso que cobra mayor peso paulatinamente; no obstante, la relación de liderazgo varía con las personas lideradas: el líder no puede estar en el mismo nivel con todos sus seguidores, puesto que no depende solo ni principalmente de él, sino de la actitud practicada de ellos. Con unos será jefe; con otros, además, será capaz de

Si el líder se preocupa por añadir valor a los miembros de la empresa, de estos recibirá algo más que un buen clima: lealtad

mantener una buena relación; con otros, de generar resultados; y, con otros, además, de desarrollarlos y disfrutar de su lealtad comprometida.

Por otro lado, se lidera mejor desde el segundo nivel que solo desde el primero y es más fácil hacerlo desde el tercero que desde el segundo sin la eficacia contrastada. Ahora bien, cuando se cuenta con la lealtad contrastada y conjuntada de las personas de la organización, los obstáculos externos menguan por formidables que sean.

Asimismo, la firmeza de lo conseguido estará mejor asentada cuanto más alto haya llegado en el ejercicio de su liderazgo y mayor sea el número de sus seguidores más próximos, su equipo. En definitiva, serán ellos, con su obediencia inteligente y libre, los que manden le el mensaje taxativo de que ha de mantenerse en la excelencia. Al obedecer se mandan órdenes al jefe (Llano, 1979).

4. Lo que distingue a un líder

La habilidad de liderazgo es una variable que determina la eficacia personal de un líder, puesto que otorga altura a la variable de dedicación personal; sin la primera, la excelencia en la segunda no tiene el impacto que podría llegar a alcanzar. La experiencia más cercana muestra que hay directivos y profesionales que invierten cantidades de tiempo, esfuerzo y concentración muy superiores a la eficacia en resultados conseguida, mientras que otros en situaciones comparables y con inversión de tiempo, esfuerzo y concentración multiplican su eficacia en resultados. La relación inversamente proporcional de los primeros se corrige con la capacidad de liderazgo de los segundos, que se fragua en un equipo al que se reparte juego, en el que no se trabaja uno para otro, sino uno con otro.

No es suficiente el talento personal para obtener unos resultados excelentes: la distancia entre un mal equipo y gran equipo estriba en la actitud de sus miembros, no en el talento del que hace cabeza. Con gran talento y manzanas podridas se consigue un mal equipo; si al gran talento le sumas una mala actitud, creas un equipo del montón; si le sumas una actitud mediana, se llega a un equipo bueno. Ahora bien, si la actitud es positiva, la eficacia del equipo crece exponencialmente.

Como apunta Aristóteles, lo que uno hace a través de sus amigos es como si lo hiciera uno mismo.

Influencia

La medida del liderazgo es la influencia que se despliega en terceros, de los que el líder consigue que hagan lo que quiere, incluso que se identifiquen con ese querer. Disponer de ese poder de influir ha de ser connatural. Como refleja la frase que se atribuye a Margaret Thatcher, “estar en el poder es como ser una señora; si se lo tienes que explicar a la gente, es que no lo eres”.

Un líder asienta su influencia en el respeto que le otorga quien le obedece; justamente, un termómetro para medir la calidad del liderazgo es el respeto del círculo más próximo. La calidad de esas personas es directamente proporcional a la calidad del que las dirige: si uno desea dirigir mejores personas, ha de empeñarse en llegar a ser como aquellos a los que pretende dirigir. Para convertirse en lo que necesita ser, debe abandonar la comodidad de ser como es. Una pista interesante la aporta la opinión sobre los seguidores. En este sentido, si piensa que son personas negativas, lo primero que ha de hacer el líder es examinar su propia actitud. La potencia de un líder viene determinada por los más próximos que lo envuelven.

Orientación

Gobernar un barco es una tarea del que hace cabeza para la que valen muchos, pero saber decidir su curso es una tarea reservada a unos pocos. Del líder no se espera que sea profeta, ya que se trataría de una pretensión vana; no obstante, Salomón recuerda que allí donde no hay una visión directora la gente perece.

En cierto modo, los principios del liderazgo son constantes; sin embargo, la aplicación de esos principios es relativa, puesto que cambia de líder a líder y de situación a situación: las circunstancias importan, y mucho. Por eso, el liderazgo requiere la orientación que suministra una intuición crecida desde la experiencia con el cañamazo de un método. La literatura al uso la ha denominado también “la aproximación del helicóptero”, ya que es propio de él acercarse al objetivo para actuar y alejarse para tener una visión completa, volver a acercarse y así de nuevo con flexibilidad y rapidez: acción, visión, acción, visión. O el vaivén de acercarse al detalle y alejarse para ver el cuadro completo.

Conexión: llegar a los otros

Las personas hacen lo que ven. La comunicación no es suficiente. El líder consigue que lo que piensa, su visión, cobre vida modelando sus ideas de manera eficaz a través de su comportamiento. Los seguidores se sienten primero interpelados por el modo de ser y actuar del que los dirige y después por lo que dice. La gente va con quien se entiende. De hecho, otro modo de medir a un líder es por su habilidad para llevar realmente a la gente allí donde necesita ir.

Como hemos apuntado más arriba, a las personas no les importa cuánto sabe un líder, hasta que saben que ellas le importan. A partir de ahí caben otro tipo de juicios acerca del líder, que siempre serán derivados de su generosidad y capacidad de entrega.

Esa conexión en la que consiste la comunicación más real es inicialmente siempre de individuo a individuo; después viene la comunicación con el equipo. La conexión con la gente depende, según Maxwell (1995), de los siguientes elementos:

- La naturalidad del líder, que sea él mismo y se sienta a gusto en su piel.
- La capacidad de transmitir con esa naturalidad y sinceridad.
- El conocimiento cabal de quien le escucha.
- La práctica de lo que dice.
- La adaptación a quienes se lo dice: va a donde ellos están mentalmente (y, a menudo, también físicamente).
- La facultad de centrarse en ellos y creer en ellos.

Priorizar

El líder entiende que a veces hacer está reñido con liderar, que la actividad no siempre lleva a la consecución. Lo primero que ha de hacer es definir cuál es su realidad, su campo, porque para un líder todo está en juego. Si él sabe poner primero lo primero, sus seguidores reconocerán qué es lo relevante en cada momento, y sus esfuerzos podrán seguir la regla de Pareto, según la cual el 80 % de los resultados procede del 20 % de las actuaciones.

Los líderes han de sentirse cómodos con el proceso con el que toman las decisiones y con el modo en el que identifican las prioridades, puesto que esta ha de constituir una de sus fortalezas, de ahí que quepa afirmar que los líderes deben abandonar su zona de confort, pero permanecer en su zona de fortalezas.

La distancia entre un mal equipo y gran equipo estriba en la actitud de sus miembros

Entrega

El líder gana su autoridad dándola. Una vez que ha elegido a los colaboradores que van a hacer lo que él quiere, ha de autocontrolarse para no entrometerse en su labor mientras la llevan a cabo. Si un líder quiere crear riqueza, le basta con dirigir a otros. Si un líder desea multiplicarse, ha de llegar a liderar líderes, que solo se acrisolan en la delegación de poder y responsabilidad. Para eso se precisa una mentalidad distinta.

Un líder ha de ceder para subir; es decir, ha de renunciar a derechos para asumir responsabilidades: en eso consiste el ascenso de quien manda. El ímpetu es su mejor aliado. El último rasgo del líder se confirma en su sucesión. Como afirma Carlos Llano (2004), el verdadero liderazgo se ve desde la tumba.

5. Conocimiento de uno mismo

El mandato clásico dicta así: *Nosce te ipsum* ("Conócete a ti mismo"). Goethe apunta que, si lo cumpliera y llegara a conocerse a sí mismo, saldría corriendo espantado. A menudo vivimos a la vera de nuestra propia sombra, preguntándonos por qué está tan oscuro. Aunque la teoría cavila acerca de la racionalidad del hombre económico, la vida nos enseña que las personas hacen de vez en cuando cosas inexplicables (o a las que no se les encuentra una aparente lógica) y no hay signos de que vayan a dejar de hacerlo en el futuro. Ser consciente de este punto añade realismo y sentido común al ejercicio del poder.

En la vida empresarial, que se construye sobre la personal, la lucidez psicológica acerca de cómo somos es el primer paso para la salud mental y, por tanto, para un liderazgo también sano. Toda persona tiene puntos ciegos, que son comportamientos que los demás aprecian mientras que su impacto en terceros escapa al conocimiento del sujeto que los causa. Cuando uno conduce un coche, aunque haga el esfuerzo de mirar por los retrovisores, no acaba nunca de evitar del todo el punto muerto, que, aunque pequeño, a veces llega a esconder un gran camión. Incluso las personas más racionales y los mejores profesionales tienen zonas oscuras, que escapan a su conciencia actual y que no siempre desean iluminar con su autoconocimiento; en este caso se trataría de una ignorancia interesada y, por tanto, parcialmente ignorante: estaríamos ante el peor ciego por no querer ver¹.

Aún más, hay quien trabaja para incrementar el tamaño de su zona ciega, elevando a lo largo del tiempo estructuras de defensa para no ver la motivación de comportamientos nocivos o disfuncionales e incluso para impedir ver el propio comportamiento, que resulta obvio a los demás.

Shakespeare advierte de que la vida es como un escenario, en el que nosotros somos los actores. Curiosamente, no pocos directivos presentan una imagen de sí mismos distante de la real. Algunos se sienten a gusto dentro de esta falsedad; otros no. Es como si estuvieran leyendo el papel de otro personaje. Viven la escena equivocada en el papel equivocado.

Dicen lo que no piensan y se acostumbran a ello (porque les compensa o porque el exterior los invita a hacerlo para ser así aceptados), hasta el punto de que ya no son capaces de ser genuinamente ellos mismos. Después de haber representado el yo que no eran, o incluso varios yoes, la confusión se apodera de su personalidad, alejando una clara sensación y sentido de quienes son. Esa impostura los aleja de desarrollarse como seres humanos cabales y, por

¹ De esa ceguera y de sus patologías adyacentes trata la obra de Abraham Maslow (1998).

Los líderes han de sentirse cómodos con el proceso con el que toman las decisiones y con el modo en el que identifican las prioridades

consiguiente, los perjudica en la construcción de relaciones con otras personas. Como apunta Kets de Vries (2006), solo a través de la congruencia entre el teatro interno y el externo puede uno sentir verdadera pasión por lo que hace y a la vez sentirse vivo haciéndolo.

La autenticidad que aporta esa coherencia, el vivir de acuerdo con su verdadero yo, aporta un modo de ser equilibrado, centrado, compasivo, sereno, seguro y confiado. Destila optimismo vital, sana autoestima y disfrute vital, lo que ayuda a hacer las cosas que uno se propone con entrega y a fondo, porque nada le impide que crea en sí mismo y en aquello a lo que aspira. Además, la autenticidad genera realismo, que aleja las ilusiones inalcanzables que finalmente desilusionan, y cercanía en el trato con terceros, puesto que ayuda a expresar las emociones con sinceridad. Evita que uno represente lo que no es, defienda aquello en lo que no cree o aspire a lo que no quiere. La autenticidad cimenta la sociedad.

No obstante, hay que tener en cuenta que se dan situaciones en las que la construcción artificial de un falso yo se puede deber a una reacción de defensa, para protegerse frente a sentimientos de rechazo, dolor o abandono, que tienen sus raíces y primeros síntomas en la niñez y que se consolidan en el comportamiento con el transcurso del tiempo, hasta tal punto que la huida a través de otras personalidades o tomarse la vida como un juego se convierte en una realidad más palmaria que la verdadera realidad. El yo falso, por llamarlo de alguna manera, fagocita la vida del verdadero y lo suplanta, liberando una tensión entre ambos. Esa tensión de la inautenticidad se cobra su éxito en términos de falta de curiosidad, creatividad y espontaneidad. El corto plazo asequible gana la partida al largo plazo eficaz.

La inautenticidad se viste de una normalidad impostada y tiñe las relaciones personales, restándoles densidad y sentido e impidiendo al final un desarrollo normal. El yo inauténtico no se compadece ni se interesa de veras por los otros; carece de la condición necesaria para la empatía, que es sentir en uno mismo lo que le pasa al que tiene enfrente.

Como resalta De Vries (2006), el mundo de los negocios es un entorno en el que parece que florecen los yoes inauténticos, ya que se adaptan mejor a ciertas políticas organizativas y facilitan sin molestar el despliegue de la ambición profesional a cualquier precio. Si a eso se añade que, en general, la superficialidad tiñe en general las relaciones en las empresas, el yo inauténtico resulta de gran utilidad: cambia de rol según lo exijan las circunstancias y eso alcanza no solo a directivos, sino también a sus dirigidos. Todos están dispuestos a mostrar lo que haga falta (compromiso, entrega, obediencia, disponibilidad, etc. “verdaderas”) a la empresa que sea en cada caso porque... ¿no se trata de un juego? Ahora bien, un juego caro en términos personales, de los que psicólogos, psiquiatras y muchos otros especialistas médicos podrían dar cuenta, así como otros muchos que cuidan de la felicidad humana.

6. Del yo auténtico al líder auténtico

No hay un sustituto válido a una dirección certera y eficaz. Las empresas necesitan líderes en los que confiar, íntegros moralmente y maduros psicológicamente, que sepan lo que se traen entre manos técnica y gerencialmente, en los que confiar. Una simbiosis de humildad y autoestima.

En las organizaciones robustas, sus miembros saben cuáles son los motivos, los sentimientos y los deseos que animan a quienes los dirigen; conocen sus fortalezas y sus debilidades; entienden los rasgos que configuran su personalidad y los estados emocionales por los que pasan; e identifican el lado menos consciente que impulsa su comportamiento. Como contrapartida, el líder que necesitan las empresas ha de saber acotar su labor teatral y lúdica al

relacionarse con las personas que lo rodean, que merecen atención y respeto verdaderos y no aparentados.

El líder cabal ha de saber leer la realidad interior de sus colaboradores y seguidores, sus mentes y corazones, como lee la realidad del negocio o su reflejo en las cuentas de resultados y los balances. De esa lectura nacen el compromiso, la entrega y los cambios, que a la postre lo son de aptitudes.

Responden de sus actos, que transmiten los principios según los cuáles desean vivir. No se engañan ni engañan, sino que afrontan la realidad tal como es, no como una subjetiva percepción selectiva desearía que fuera. Apuestan todos sus recursos personales por la congruencia entre las necesidades de los empleados, las necesidades de la organización y las claves del negocio. De la congruencia nacen la eficacia y el buen clima de quien está dirigiendo su propio destino. La congruencia favorece que líderes y seguidores sepan que pertenecen a una misma comunidad, que están inmersos en una aventura que merece la pena todo lo que supone llevarla a cabo y que el fin que persiguen trasciende sus egoísmos particulares, porque apunta a un bien común y multiplica la suma de los bienes individuales.

Cuando se ayuda a las personas a creer en sí mismas, a conseguir lo que necesitan y desean, a desarrollar su potencial a base de esfuerzo y aprendizaje que suscita nuevos aprendizajes, a los que suceden otros, el líder les hará rendir aquello de lo que su mejor yo es capaz.

7. Ideas sobre el mando: el ejemplo del rey Ciro

Jenofonte es un autor griego de la primera mitad del siglo IV antes de Cristo. Su *Ciropedia* (Jenofonte, ed. 1992) es un tratado sobre el poder en el que se describe la vida de Ciro, creador del imperio medo-persa, y que prepara las bases ideológicas de lo que después sería el imperio de Alejandro Magno:

- **Educación.** La educación y las vivencias fundamentales de las personas más significativas configuran la tierra sobre la que crecemos: “Su educación fue, sin duda, según las costumbres de los persas. Parece que, en estas costumbres, la preocupación por el bien común comienza desde una edad diferente a lo que es lo habitual en la mayor parte de las ciudades” (Libro I, 2). De hecho, el resto de la *Ciropedia* refleja a un gobernante preocupado más por los demás, incluidos los pueblos vencidos, que por su propio beneficio personal.
- **Adelantarse a los problemas.** “No esperar nunca a procurarte lo necesario hasta que la necesidad te obligue, sino precisamente cuando nades en la abundancia; entonces, antes de la escasez, preocúpate de tomar medidas. Pues obtendrás más de aquellos a quienes pidas si pareces no necesitarlo, y ante tus propios soldados no serás tachado de culpable. Por esta actitud merecerás más respeto por parte de los demás y, si quisieras actuar a favor o en contra de alguien con tus tropas, los soldados estarán más dispuestos a ayudarte mientras dispongan de lo necesario, y podrás pronunciar discursos más convincentes” (Libro I, 6).
- **Obediencia, cercanía del que manda.** “Lo que más impulsa a obedecer es el alabar y honrar al que obedece y, por el contrario, reprender y castigar al que desobedece; este es el camino a la fuerza, pero para lograr una obediencia mucho mejor, la voluntaria, el camino es otro y más corto: los hombres obedecen de muy buena gana a quien consideran que comprende mejor que ellos mismos lo que les interesa. [...] En cambio, cuando creen que la obediencia les traerá alguna desgracia, no están muy dispuestos a ceder ante los castigos ni

**En la vida
empresarial, la
lucidez
psicológica
acerca de cómo
somos es el
primer paso
para la salud
mental y, por
tanto, para un
liderazgo sano**

a dejarse ganar por los regalos. Porque nadie está dispuesto a aceptar regalos si es para su propia desgracia” (Libro I, 6).

- **Afecto de los seguidores.** “Otra cosa, para conseguir el afecto de los subordinados, que, al menos a mí, me parece ser de las cosas más importantes, es claro que el camino es el mismo que si uno quiere ser amado por sus amigos: es preciso dejar claro que se actúa en su favor. Sin embargo, es difícil poder actuar siempre a favor de los que uno quisiera, más bien lo que se debe hacer es participar con ellos, mostrándose alegre en sus alegrías, apesadumbrado si les ocurre alguna desgracia. Dispuesto a ayudarles en sus dificultades, temeroso de que fracasen en algo” (Libro I, 6).
- **Con el ejemplo.** “En las acciones de guerra es preciso también que el jefe se muestre el más resistente al sol si son en verano, al frío si son en invierno, a la fatiga si hay que esforzarse; porque todas estas cosas contribuyen a conseguir el afecto de los subordinados” (Libro I, 6).
- **Con el cuidado.** “Cuanto tú exiges que te obedezcan, todos esos exigen que tú veles por ellos. De modo que nunca actúes irreflexivamente, sino que, por la noche, piensa qué harán los que están bajo tu mando cuando llegue el día, y por el día la manera de que lo de la noche vaya lo mejor posible” (Libro I, 6).
- **Las competencias para competir: físicas, psíquicas y organizativas.** “En el combate tienen una gran fuerza las ventajas preparadas tiempo atrás: tener bien ejercitados los cuerpos de los soldados, sus espíritus bien aguzados y las artes de la guerra bien practicadas” (Libro I, 6).
- **Comunicación ineficaz.** “No hay ninguna arenga tan hermosa que a los que no son buenos les vuelva buenos por escucharla un solo día; sin duda que los volverá arqueros si antes no se han ejercitado en este oficio... ¿Acaso podría un solo discurso el mismo día que se pronuncia llenar las almas de los que escuchan de sentido del honor, apartarlos de la indignidad, inclinarlos a afrontar toda fatiga, todo peligro, por afán de merecer alabanzas, arraigar fuertemente en sus mentes la idea de que es preferible morir luchando que salvarse huyendo?” (Libro III, 6).
- **Saber vencer.** “Si vencemos, hay que guardarse de lo que a muchos vencedores les ha echado su suerte por los suelos: lanzarse al saqueo, que el que lo hace así deja de ser un soldado y se convierte en un porteador, y cualquiera puede tratarle ya como a un esclavo” (Libro IV, 1).
- **Crear aliados, persuasión.** “(A sus mandos) No es más obra mía que vuestra arreglárnoslas para que a la mayoría de los aliados les parezca bien quedarse con nosotros. Pero, igual que cuando se trata de combatir el que venza a más enemigos es considerado el más valiente, de la misma manera también, cuando se trata de persuadir, el que logre que más aliados piensen como nosotros, con razón será jugado como el más hábil y el más eficaz. Vosotros cuidaos de esto; yo, por mi parte, intentaré tomar las medidas oportunas para que los soldados deliberen acerca de su continuidad en el ejército convencidos de que disponen de todo cuanto necesitan, en la medida de mis posibilidades” (Libro V, 5).
- **Equipo y confianza.** “Os habéis entrenado para la guerra mucho más que los enemigos, habéis convivido juntos y compartido las mismas formaciones, habéis obtenido una victoria con la mutua colaboración. En cuanto a los que todavía no han tomado parte en la lucha,

Las empresas necesitan líderes íntegros moralmente, maduros psicológicamente y en los que confiar

tanto de un bando como de otro, los de los enemigos saben que tienen traidores como compañeros de filas; en cambio, vosotros, los que estáis a nuestro lado, sabéis que combatís en compañía de hombres que voluntariamente se prestan a ayudar a sus aliados: os tenéis una confianza mutua; en cambio, los que desconfían unos de otros solo piensan en cómo salir del aprieto lo antes posible” (Libro VI, 4).

- **La dignidad del líder.** “Que cada uno demuestre ante sus subordinados que es una persona digna de ostentar el mando, porque se muestre tanto en su pose, como en su rostro, como en sus palabras, una persona impasible ante el miedo” (Libro VI, 4).
- **Autodominio, sensatez y energía, claves para mantener lo conseguido.** “No basta el haber tenido un comportamiento noble, para mantenerlo toda la vida, si uno no se preocupa de ello hasta el final; al contrario, lo mismo que también las demás artes, si se descuidan, pierden categoría, y los cuerpos que están bien ejercitados, cuando alguien se deja llevar por la molicie, se transforman en algo que da pena, así también la sensatez, el dominio de uno mismo y el vigor, cuando se relaja uno en su práctica, a partir de ese momento se van transformando en la negación de esas cualidades. En consecuencia no hay que abandonar nuestra actitud vigilante, ni entregarse al disfrute de lo inmediato. Porque yo creo que haber transformado un imperio es una gran empresa, pero es aún mayor conservarlo. Porque muchas veces es posible conquistar un imperio solo con un golpe de audacia, pero que quien lo ha conquistado lo retenga, eso ya no es posible sin sensatez, sin dominio de uno mismo y sin gran cuidado en ello” (Libro VII, 5).
- **Actitud constante de esfuerzo.** “Si a alguien se le ocurre ‘¿Qué provecho sacamos de haber obtenido lo que deseábamos si hemos aún de soportar el hambre y la sed, las fatigas y las preocupaciones?’, debe tener esto en cuenta: que tanto más disfruta uno con los bienes cuanto más esfuerzo previo le ha costado llegar a ellos. El esfuerzo es la salsa de las cosas que valen la pena, y, sin la necesidad de algo, no hay nada, por lujosamente que sea preparado, que pueda resultar agradable” (Libro VII, 5).
- **Educación en la excelencia.** “Nosotros nos haremos mejores al querer aparecer ante nuestros hijos como los mejores ejemplos a seguir” (Libro VII, 5).

8. Reflexión final

Todo lo descrito más arriba no reemplaza el funcionamiento correcto de una organización, cuyo fin no es otro que hacer que gente normal consiga cosas extraordinarias (Cardona & García-Lombardía, 2005), no que personas normales se transformen en a-normales, rendimiento milagroso que a veces se atribuye al liderazgo.

Como sostiene Drucker (2004), el *management* no crea líderes, sino las condiciones bajo las que unas cualidades potenciales de un liderazgo se transforman en reales: “El liderazgo no es una personalidad magnética, que puede ser también solo demagogia. No es hacer amigos e influir en personas; eso es ser vendedor. El liderazgo es la elevación de la visión de una persona a un nivel superior, la mejora del desempeño a un estándar superior, desarrollar la personalidad más allá de sus limitaciones habituales. Nada prepara mejor el terreno para tal liderazgo que el espíritu del *management*, que confirma en las prácticas del día a día de la organización principios estrictos de conducta y responsabilidad, altos estándares de desempeño y el respeto por el individuo y su trabajo. También para el liderazgo valen las palabras del anuncio de un banco: ‘Desear no lo conseguirá; hacerlo, sí’”.

9. Bibliografía

- Bennis, W., & Nanus, B. (2003). *Leaders strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.
- Block, P. (1996). *Stewardship Choosing Service Over Self Interest*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cardona, P., & García-Lombardía, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona: EUNSA.
- Drucker, P. (1966). *The Effective Executive*. New York: Harper and Row.
- Drucker, P. (2004). *The Practice of Management*. Oxford: Elsevier.
- Jenofonte (ed. 1992). *Ciropedia* (R. A. Santiago, ed.). Barcelona: Akal.
- Kets de Vries, M. (2006). *The leader on the coach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Llano, C. (1979). *Análisis de la acción directiva*. México: Limusa.
- Llano, C. (2004). *Humildad y liderazgo*. México, D. F.: Ediciones Ruz.
- Maslow, A. (1998). *Eupsychian Management*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Maxwell, R. (1995). *The 21 laws of leadership*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson.
- Pfeffer, J. (1997). The Ambiguity of Leadership. *Academy of Management Review*, 2(1), 104-112. 

El criterio de valoración de coste amortizado: análisis y aplicación a través de un préstamo concertado por el sistema de amortización francés con tipo de interés indiciado

María del Carmen Valls Martínez

Profesora titular del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad de Almería (España).

Alicia Ramírez Orellana

Profesora titular del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad de Almería (España).

mcvalls@ual.es, aramirez@ual.es

Recibido: noviembre, 2013.

Aceptado: abril, 2014.

Publicado: diciembre, 2014.

Resumen

En este trabajo se analiza el criterio de coste amortizado, tanto en su vertiente financiera como en la contable, estudiando el caso más complejo de una operación de préstamo concertada por el sistema de amortización francés y con tipo de interés indiciado. Se explica, con carácter general, y se ilustra con un ejemplo particular cómo se construyen los cuadros de amortización financiera de la operación y de amortización con el criterio de coste amortizado, el cálculo del coste efectivo de la operación después de impuestos y el proceso contable desde el punto de vista del prestatario. Se considera, además, la posibilidad de que se cancele la operación anticipadamente y se reflexiona sobre las consecuencias de registro que se derivan de ello.

Palabras clave

Coste amortizado, operación de amortización, sistema de amortización francés, préstamo indiciado, coste efectivo.

Abstract

In this paper we analyze the amortized cost criterion, in its financial and accounting side, considering the more complex case of a loan arranged by the French amortization system with indexed interest rate. It explains, in general, and illustrated with a particular example, how to build financial amortization table of the operation, how to calculate the amortization table with the amortized cost criteria, how to calculate the actual cost of the operation after tax and how is the accounting process. It also considers the possibility that the operation is canceled in advance and reflects on the consequences registration resulting therefrom.

Key words

Amortized cost, amortization operation, French amortization system, loan indexed, cost effective.

Nota

Agradecemos los acertados comentarios y sugerencias de los dos evaluadores anónimos, que han ayudado a mejorar la calidad del trabajo final.

El contable ha de elaborar un nuevo cuadro de amortización con el tipo de interés efectivo

1. Introducción

El Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, aprueba el Plan General de Contabilidad obligatorio para las empresas españolas a partir del ejercicio 2008 (Real Decreto 1514/2007). Entre los criterios de valoración que aparecen en la primera parte del Plan General de Contabilidad, el criterio número 7 es el de coste amortizado, que debe utilizarse para la valoración de inversiones financieras, tanto activos como pasivos financieros.

Por otra parte, en la Norma 9.^a de Registro y Valoración de dicho plan, referida a instrumentos financieros, se especifica que los préstamos y partidas a cobrar (créditos por operaciones comerciales y no comerciales) y las inversiones mantenidas hasta el vencimiento que se negocien en un mercado activo deben valorarse inicialmente por su valor razonable, entendiéndose como tal el precio de la transacción, equivalente al valor razonable de la contraprestación entregada más los costes de la transacción que les sean directamente atribuibles.

Análogamente, los débitos y partidas a pagar (débitos por operaciones comerciales y no comerciales) se valorarán inicialmente por el valor razonable, entendiéndose este como el precio de la transacción, equivalente al valor razonable de la contraprestación recibida minorado por los costes de la transacción que les sean directamente atribuibles.

Las valoraciones posteriores de estos activos y pasivos han de llevarse a cabo por su coste amortizado. Obsérvese que, en el momento inicial, el valor razonable y el coste amortizado coinciden.

El coste amortizado se define en el Plan General de Contabilidad como “el importe al que inicialmente fue valorado un activo financiero o un pasivo financiero, menos los reembolsos de principal que se hubieran producido, más o menos, según proceda, la parte imputada en la cuenta de pérdidas y ganancias, mediante la utilización del método del tipo de interés efectivo, de la diferencia entre el importe inicial y el valor de reembolso en el vencimiento y, para el caso de activos financieros, menos cualquier reducción de valor por deterioro que hubiera sido reconocida, ya sea directamente como una disminución del importe del activo o mediante una cuenta correctora de su valor”.

El criterio de coste amortizado es eminentemente financiero y supone en el ámbito contable una novedad y una problemática: novedad al desaparecer tanto los ingresos como los gastos a distribuir en varios ejercicios consecuencia de las operaciones generadoras de activos y pasivos financieros; y problemática porque los gastos/ingresos financieros a imputar en cada ejercicio ya no coinciden con las cuotas de intereses del cuadro de amortización financiera del pasivo/activo, sino que han de calcularse de acuerdo con el tipo de interés efectivo de la operación, lo cual se complica cuando el interés pactado entre el prestamista y el prestatario varía en función de un índice de referencia.

El objetivo de este trabajo es analizar todo el proceso financiero-contable que se deriva para el prestatario de una operación de amortización concedida por el sistema francés de amortización a tipo de interés indiciado (que es el más usual en nuestro entorno económico, tal como se deduce de la práctica conocida; piénsese en la respuesta que dan las entidades financieras ante cualquier consulta sobre condiciones de financiación). En caso de que se pacte un sistema de amortización diferente (americano, cuotas de amortización constantes, términos amortizativos variables en progresión aritmética o geométrica, etc.), de que el activo o pasivo financiero que se ha de valorar sea otro e incluso de que se trate de la perspectiva del

prestamista, solo habrá que hacer las extrapolaciones oportunas, sencillas de deducir una vez comprendido el caso concreto¹.

Asimismo, analizaremos el efecto que la aplicación del criterio de coste amortizado tiene en el coste efectivo de la operación después de impuestos.

2. Cuadro de amortización financiera del préstamo

El sistema francés de amortización se caracteriza por que los términos amortizativos del préstamo y el tipo de interés aplicable se mantienen constantes (véase la fórmula 1).

$$a = \frac{C_0}{\frac{1 - (1 + i_{(k)})^{-n \cdot k}}{i_{(k)}}} \quad (1)$$

- a : cuantía de los términos amortizativos.
- C_0 : cuantía de la prestación, esto es, montante del préstamo.
- n : número de años de la operación de amortización.
- k : número de términos amortizativos correspondientes a cada año.
- $i_{(k)}$: tipo de interés efectivo correspondiente al período k -ésimo de año, equivalente a un tipo de interés nominal $j_{(k)}$, sabiendo que $i_{(k)} = \frac{j_{(k)}}{k}$.

Este sistema es el que se utiliza en la práctica con mayor frecuencia, tanto en operaciones de amortización a tipo de interés fijo como en operaciones a tipo de interés variable. En este último caso, es normal que el tipo de interés varíe en función de un índice de referencia, de modo que el interés que se deba aplicar en cada período sea igual al valor de dicho índice más un diferencial fijo. El índice utilizado con más frecuencia es el euríbor y el plazo de revisión habitual es un año. Las características de este tipo de préstamos y la formación del tipo de interés que hay que aplicar pueden verse con detalle en Valls y Cruz (2012).

En un principio podría parecer un contrasentido, sabiendo que el sistema francés de amortización supone un tipo de interés constante, afirmar que la mayoría de los préstamos que se conceden habitualmente en nuestro entorno económico se concertan a un tipo de interés variable e indiciado y que son concedidos por el sistema francés. Sin embargo, ambas cosas son perfectamente compatibles, puesto que la aplicación del sistema francés se realiza de forma sucesiva sobre el capital vivo en el momento de cada revisión, considerando que hasta el final de la operación el interés se mantendrá constante e igual al aplicable al período en cuestión.

Así, para calcular la cuantía de los términos amortizativos de cada k -ésimo de año se procederá del siguiente modo (Cruz y Valls, 2008):

- Al inicio de la operación se calculará la cuantía de los términos amortizativos correspondientes al primer año (a_1), suponiendo que los n años se aplicará el tipo de interés $i_{1(k)}$ correspondiente a $j_{1(k)}$ (véase la fórmula 2).

¹ En Millán y De las Heras (2010) puede verse el análisis de un préstamo concreto amortizable por el método de cuotas de amortización constantes, que es mucho más sencillo de tratar y menos frecuente en la práctica. Olleros (2009) analiza la contabilización de este tipo de préstamos.

$$a_1 = \frac{C_0}{\frac{1 - (1 + i_{1(k)})^{-n \cdot k}}{i_{1(k)}}} \quad (2)$$

Una vez finalizado el primer año, esto es, transcurridos los primeros k períodos de la operación, se obtendrá el capital vivo (pendiente de amortizar) en ese momento. Para ello, si aplicamos el método prospectivo, el resultado es el que aparece en la fórmula 3.

$$C_k = a_1 \cdot \frac{1 - (1 + i_{1(k)})^{(n-1) \cdot k}}{i_{1(k)}} \quad (3)$$

2. Al principio del segundo año se podrá calcular la cuantía de los términos amortizativos correspondientes a ese año (a_2), como si se tratara de una operación de amortización en la que la cuantía de la prestación es igual al capital vivo en ese momento (C_k) y la duración de la operación es igual a $(n-1) \times k$ períodos, aplicando a ese plazo el tipo de interés $i_{2(k)}$ (véase la fórmula 4).

$$a_2 = \frac{C_k}{\frac{1 - (1 + i_{2(k)})^{-(n-1) \cdot k}}{i_{2(k)}}} \quad (4)$$

Una vez finalizado el segundo año, esto es, transcurridos los primeros $2 \times k$ períodos de la operación, se obtendrá el capital vivo (pendiente de amortizar) en ese momento. Análogamente, si aplicamos el método prospectivo, el resultado es el que aparece en la fórmula 5.

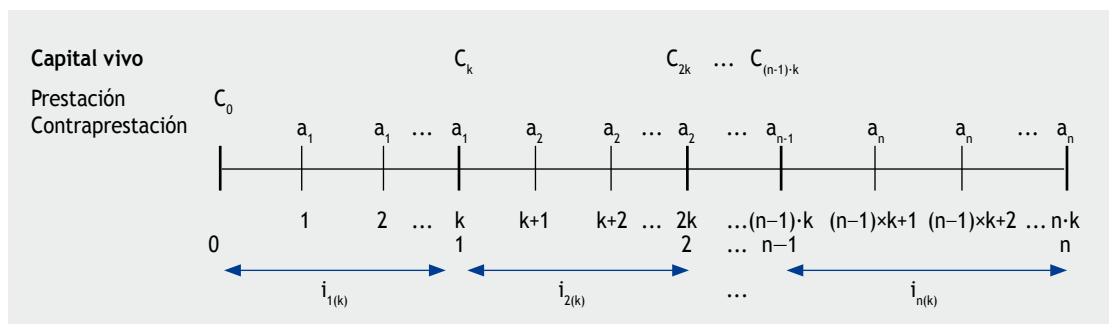
$$C_{2 \cdot k} = a_2 \cdot \frac{1 - (1 + i_{2(k)})^{(n-2) \cdot k}}{i_{2(k)}} \quad (5)$$

3. El paso anterior se repetirá de forma sucesiva hasta el final de la operación.

Gráficamente, el proceso descrito puede verse en el cuadro 1.

Cuadro 1

Proceso para calcular la cuantía de los términos amortizativos de cada k -ésimo de año



Ilustremos este proceso con un ejemplo. Consideremos un préstamo de 200.000 euros, a amortizar en tres años, con pagos trimestrales constantes y tipo de interés indiciado y revisable anualmente. El interés que se va a aplicar el primer año se pacta en un 6,5 % nominal. De este modo, tenemos la situación que refleja la fórmula 6.

$$i_{1(4)} = \frac{j_{1(4)}}{4} = \frac{0,065}{4} = 0,01625 = 1,625 \% \quad (6)$$

Por tanto, la cuantía de las trimestralidades correspondientes al primer año será la que aparece en la fórmula 7.

$$a_1 = \frac{200.000}{\frac{1 - 1,01625^{-12}}{0,01625}} = 18.479,07 \text{ euros} \quad (7)$$

Y el capital vivo al final del primer año será el que se obtiene al aplicar la fórmula 8.

$$C_4 = 18.479,07 \cdot \frac{1 - 1,01625^{-8}}{0,01625} = 137.582,71 \text{ euros} \quad (8)$$

Una vez finalizado el primer año, se sabe que el tipo de interés que se va a aplicar durante el segundo año es el 7 % nominal. Por tanto, tenemos el resultado que aparece en la fórmula 9.

$$i_{2(4)} = \frac{j_{2(4)}}{4} = \frac{0,07}{4} = 0,0175 = 1,75 \% \quad (9)$$

De este modo, la cuantía de las trimestralidades correspondientes al segundo año será de 18.579,57 euros, tal como se obtiene aplicando la fórmula 10.

$$a_2 = \frac{137.582,71}{\frac{1 - 1,0175^{-8}}{0,0175}} = 18.579,57 \text{ euros} \quad (10)$$

Y el capital vivo al final del segundo año será el que se obtiene al aplicar la fórmula 11.

$$C_8 = 18.579,57 \cdot \frac{1 - 1,0175^{-4}}{0,0175} = 71.177,27 \text{ euros} \quad (11)$$

Por último, una vez finalizado el segundo año, se conoce el interés que se va a aplicar durante el tercer año, que será del 7,25 % nominal. Por tanto, tenemos el resultado que aparece en la fórmula 12.

$$i_{3(4)} = \frac{j_{3(4)}}{4} = \frac{0,0725}{4} = 0,018125 = 1,8125 \% \quad (12)$$

En consecuencia, la cuantía de las trimestralidades correspondientes al tercer año será la que aparece en fórmula 13.

$$a_3 = \frac{71.177,27}{\frac{1 - 1,018125^{-4}}{0,018125}} = 18.607,86 \text{ euros} \quad (13)$$

El cuadro de amortización financiera de esta operación de préstamo se recoge en el cuadro 2.

Cuadro 2
Cuadro de amortización financiera

Año	Trimestre	$i_{s(4)}$	a_s	I_s	A_s	C_s	M_s
Inicio	–	–	–	–	–	200.000,00	–
1	1	0,016250	18.479,07	3.250,00	15.229,07	184.770,93	15.229,07
	2	0,016250	18.479,07	3.002,53	15.476,55	169.294,38	30.705,62
	3	0,016250	18.479,07	2.751,03	15.728,04	153.566,34	46.433,66
	4	0,016250	18.479,07	2.495,45	15.983,62	137.582,71	62.417,29
2	1	0,017500	18.579,57	2.407,70	16.171,87	121.410,84	78.589,16
	2	0,017500	18.579,57	2.124,69	16.454,88	104.955,96	95.044,04
	3	0,017500	18.579,57	1.836,73	16.742,84	88.213,12	111.786,88
	4	0,017500	18.579,57	1.543,73	17.035,84	71.177,27	128.822,73
3	1	0,018125	18.607,86	1.290,09	17.317,78	53.859,50	146.140,50
	2	0,018125	18.607,86	976,20	17.631,66	36.227,84	163.772,16
	3	0,018125	18.607,86	656,63	17.951,23	18.276,60	181.723,40
	4	0,018125	18.607,86	331,26	18.276,60	0,00	200.000,00

Como es sabido, las diferentes magnitudes de la operación de amortización se obtendrán del siguiente modo:

- La cuota de interés de cada período (I_s) se obtiene multiplicando el capital vivo al final del período anterior por el tipo de interés efectivo trimestral correspondiente: $I_s = C_{s-1} \cdot i_{s(4)}$.
- La cuota de amortización de cada período (A_s) es la diferencia entre el término amortizativo y la cuota de interés de dicho período: $A_s = a_s - I_s$.
- El capital vivo al final de cada período (C_s) se obtiene restando la cuota de amortización del período al capital vivo al final del período anterior: $C_s = C_{s-1} - A_s$.
- El capital amortizado al final de cada período (M_s) se obtiene sumando la cuota de amortización del período al capital amortizado al final del período anterior: $M_s = M_{s-1} + A_s$.

3. Coste amortizado de la operación de préstamo

Si la operación de amortización no tuviera características comerciales, lo cual supondría que carecería de cualquier tipo de comisión, el cuadro de amortización financiera del préstamo

La elaboración del cuadro de amortización según el coste amortizado es compleja

expuesto en la sección anterior, que es el cuadro correspondiente a la operación entre la entidad financiera (prestamista) y la empresa (prestatario), es el que se utilizaría para contabilizar el préstamo. Sin embargo, desde el momento en el que exista alguna comisión, habrá que calcular un nuevo cuadro de amortización, de acuerdo con el criterio de coste amortizado para, basándose en él, realizar la imputación de intereses en la cuenta de resultados de la empresa y registrar la deuda en cada período.

Continuando con el ejemplo anterior, supongamos que existe una comisión de apertura igual al 2 % del nominal del préstamo. En tal caso, el coste amortizado de este al inicio de la operación (equivalente a su valor razonable en dicho instante) será $200.000 \cdot (1 - 0,02) = 200.000 - 4.000 = 196.000$ euros.

Una vez conocidos los términos amortizativos trimestrales a pagar el primer año, $a_1 = 18.479,07$ euros, se calcula el tipo de interés efectivo trimestral correspondiente a ese primer año de vida del préstamo, $i_{e1(4)}$, que será aquel que satisfaga la igualdad de la fórmula 14.

$$196.000 = 18.479,07 \cdot \frac{1 - (1 + i_{e1(4)})^{-12}}{i_{e1(4)}} \quad (14)$$

Esto es, $i_{e1(4)} = 0,01951983$ %. El tipo de interés efectivo es aquel tipo de interés que iguala en un instante del tiempo (hemos elegido el origen de la operación) la prestación neta recibida (nominal del préstamo menos comisión de apertura) con la contraprestación (trimestralidades a entregar, supuestas constantes durante los tres años de vida del préstamo).

Una vez obtenido este, se procede a elaborar el cuadro de amortización del préstamo durante el primer año (véase el cuadro 3), al cabo del cual el capital vivo (coste amortizado) es de 135.648,66 euros, tal como se muestra en la fórmula 15.

$$C_4 = 18.479,07 \cdot \frac{1 - 1,01951983^{-8}}{0,01951983} = 135.648,66 \text{ euros} \quad (15)$$

Cuadro 3

Coste amortizado del préstamo (finalizada la operación)

Año	Trimestre	$i_{s(4)}$	a_s	l_s	A_s	C_s	M_s
Inicio	–	–	–	–	–	196.000,00	–
1	1	0,01951983	18.479,07	3.825,89	14.653,18	181.346,82	14.653,18
	2	0,01951983	18.479,07	3.539,86	14.939,21	166.407,61	29.592,39
	3	0,01951983	18.479,07	3.248,25	15.230,82	151.176,78	44.823,22
	4	0,01951983	18.479,07	2.950,95	15.528,12	135.648,66	60.351,34
2	1	0,02077870	18.579,57	2.818,60	15.760,97	119.887,69	76.112,31
	2	0,02077870	18.579,57	2.491,11	16.088,46	103.799,23	92.200,77
	3	0,02077870	18.579,57	2.156,81	16.422,76	87.376,48	108.623,52
	4	0,02077870	18.579,57	1.815,57	16.764,00	70.612,48	125.387,52
3	1	0,02140667	18.607,86	1.511,58	17.096,28	53.516,19	142.483,81
	2	0,02140667	18.607,86	1.145,60	17.462,26	36.053,94	159.946,06
	3	0,02140667	18.607,86	771,79	17.836,07	18.217,87	177.782,13
	4	0,02140667	18.607,86	389,98	18.217,88	0,00	196.000,00

Al inicio del segundo año, una vez determinada la nueva cuota periódica que se va a pagar durante este período, $a_2 = 18.579,57$ euros, se calcula el tipo de interés efectivo trimestral correspondiente a este segundo año de vida del préstamo, $i_{e2(4)}$, que será aquel que verifique la igualdad que aparece en la fórmula 16.

$$135.648,66 = 18.579,57 \cdot \frac{1 - (1 + i_{e2(4)})^{-8}}{i_{e2(4)}} \quad (16)$$

Por tanto, $i_{e2(4)} = 0,0207787 = 2,07787\%$. A partir de él se elabora el cuadro de amortización del préstamo para el segundo año, al cabo del cual el capital vivo (coste amortizado) es de 70.612,48 euros (véase la fórmula 17).

$$C_8 = 18.579,57 \cdot \frac{1 - 1,0207787^{-4}}{0,0207787} = 70.612,48 \text{ euros} \quad (17)$$

Y, por último, al inicio del tercer año, una vez conocida la cuantía de las trimestralidades correspondientes, $a_3 = 18.607,86$ euros, se calcula el tipo de interés efectivo trimestral correspondiente a este último año, $i_{e3(4)}$, que será aquel que verifique la igualdad de la fórmula 18.

$$70.612,48 = 18.607,86 \cdot \frac{1 - (1 + i_{e3(4)})^{-4}}{i_{e3(4)}} \quad (18)$$

De este modo, $i_{e3(4)} = 0,02140667 = 2,140667\%$. A partir de este se elabora el cuadro de amortización del préstamo para el último año.

Obsérvese que, con el criterio de coste amortizado, los 4.000 euros correspondientes a la comisión de apertura de la operación se van imputando gradualmente a la cuenta de resultados, distribuidos a lo largo de toda la operación a través del tipo de interés efectivo. Sin embargo, con el anterior plan contable de 1990 (Real Decreto 1643/1990), esos 4.000 euros eran gastos a distribuir en varios ejercicios y se imputaban a resultados a partes iguales durante los tres años de vida del préstamo (aunque también podía aplicarse un criterio financiero para la imputación de gastos, no era habitualmente la opción elegida). Fiscalmente, la imputación de gastos cambió con el nuevo Plan General de Contabilidad de 2007, al distribuirse el coste implícito (en el ejemplo que venimos tratando, la comisión de apertura) de forma distinta durante la vida del préstamo, lo que da lugar a un distinto ahorro fiscal. Es evidente que al final de la operación el total de gastos coincide, pero la distribución anual es diferente (véase el cuadro 4).

Cuadro 4
Distribución de gastos e intereses

Año	PGC de 1990			PGC de 2007
	Cuotas de interés	Gastos a distribuir en varios ejercicios	Total de gastos al año	Cuotas de interés (total de gastos al año)
1	11.499,01	1.333,33	12.832,34	13.546,94
2	7.912,85	1.333,33	9.246,18	9.282,10
3	3.254,18	1.333,34	4.587,52	3.818,96
Total	22.666,04	4.000,00	26.666,04	26.666,00

La complejidad aumenta con el número de términos amortizativos anuales, las comisiones y la frecuencia del período de revisión del tipo de interés indiciado

4. Contabilización de la operación de préstamo

Con independencia de la confusión terminológica que la expresión *coste amortizado* haya podido causar en el mundo contable (Alonso y Jiménez, 2008) y aparte de algunas voces existentes que se han referido a este criterio valorativo como uno de los fracasos de la aplicación del Plan General de Contabilidad (Torrent Canaleta, 2012), vamos a ofrecer el modo de registro de una operación de préstamo a coste amortizado (véase el cuadro 5).

Cuadro 5

Ejemplo práctico de contabilización de la operación de préstamo

En el momento de obtención del préstamo	Debe	Haber
Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros (572)	196.000,00	
Préstamos a corto plazo de entidades de crédito (5200)		60.351,34
Deudas a largo plazo con entidades de crédito (170)		135.648,66
Por el pago de cada término amortizativo	Debe	Haber
Intereses de deudas (662)	3.825,89	
Préstamos a corto plazo de entidades de crédito (5200)	14.653,18	
Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros (572)		18.479,07
Por el traspaso a corto plazo del vencimiento a largo plazo	Debe	Haber
Deudas a largo plazo con entidades de crédito (170)	15.831,23	
Préstamos a corto plazo de entidades de crédito (5200)		15.831,23

En el momento de la concesión del préstamo habría que cargar la cuenta *Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros (572)*, por el coste amortizado en el origen de la operación, con abono a las cuentas *Préstamos a corto plazo de entidades de crédito (5200)*, por la suma de las cuotas de amortización que vencen en el próximo año, y *Deudas a largo plazo con entidades de crédito (170)*, por la suma de las cuotas de amortización que vencen con posterioridad a un año.

Por el pago de cada término amortizativo, habría que cargar las cuentas *Intereses de deudas (662)*, por la cuantía de la cuota de interés, y *Préstamos a corto plazo de entidades de crédito (5200)*, por la cuantía de la cuota de amortización, con abono a la cuenta *Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros (572)*, por la cuantía del término amortizativo.

Simultáneamente, habría que hacer el traspaso de la parte de coste amortizado que tenía vencimiento a más de un año y ha pasado a vencer a corto plazo, lo cual se corresponde con la cuota de amortización del cuarto trimestre posterior al término amortizativo corriente. Esto es, se cargaría, por el importe correspondiente, la cuenta *Deudas a largo plazo con entidades de crédito (170)* con abono a la cuenta *Préstamos a corto plazo de entidades de crédito (5200)*.

Continuando con el caso concreto, inmediatamente a la contabilización del pago del primer término amortizativo, habría que traspasar a corto plazo el coste amortizado correspondiente a la quinta trimestralidad conocida en ese momento, es decir, suponiendo que el tipo de interés del primer año se mantuviera durante toda la operación (véase el cuadro 6).

El coste amortizado refleja una deuda inferior a la contraída por la empresa prestataria en cada momento

De este modo se operaría con todos los términos amortizativos hasta el final de la operación.

Cuadro 6
Coste amortizado del préstamo (calculado en el año 1)

Año	Trimestre	$i_{s(4)}$	a_s	I_s	A_s	C_s	M_s
Inicio	–	–	–	–	–	196.000,00	–
1	1	0,01951983	18.479,07	3.825,89	14.653,18	181.346,82	14.653,18
	2	0,01951983	18.479,07	3.539,86	14.939,21	166.407,61	29.592,39
	3	0,01951983	18.479,07	3.248,25	15.230,82	151.176,78	44.823,22
	4	0,01951983	18.479,07	2.950,95	15.528,12	135.648,66	60.351,34
2	1	0,01951983	18.479,07	2.647,84	15.831,23	119.817,43	76.182,57
	2	0,01951983	18.479,07	2.338,82	16.140,25	103.677,17	92.322,83
	3	0,01951983	18.479,07	2.023,76	16.455,31	87.221,87	108.778,13
	4	0,01951983	18.479,07	1.702,56	16.776,51	70.445,35	125.554,65
3	1	0,01951983	18.479,07	1.375,08	17.103,99	53.341,36	142.658,64
	2	0,01951983	18.479,07	1.041,21	17.437,86	35.903,51	160.096,49
	3	0,01951983	18.479,07	700,83	17.778,24	18.125,27	177.874,73
	4	0,01951983	18.479,07	353,80	18.125,27	0,00	196.000,00

Obsérvese que, al final de cada año, al variar el tipo de interés, se produce un cambio en el cuadro de amortización restante y, por tanto, en el coste amortizado. Así, por ejemplo, al final del año 1, antes de conocer el nuevo tipo de interés, se tiene que los 135.648,66 euros que corresponden al coste amortizado (capital vivo, aplicando el tipo de interés efectivo) se encontrarán recogidos en las siguientes cuentas:

- *Deudas a largo plazo con entidades de crédito (170)*: 70.455,35 euros.
- *Préstamos a corto plazo de entidades de crédito (5200)*: 65.203,31 euros.

Sin embargo, al recalcular las magnitudes de los períodos futuros una vez que se conoce el nuevo tipo de interés aplicable, resulta que correspondería que el saldo de esas cuentas (véase el cuadro 7) fuera el siguiente:

- *Deudas a largo plazo con entidades de crédito (170)*: 70.612,48 euros.
- *Préstamos a corto plazo de entidades de crédito (5200)*: 65.036,18 euros.

Así, habría que hacer un reajuste entre las cuentas 170 y 5200, que, en este caso concreto, quedaría tal como se muestra en el cuadro 8.

Obsérvese que el cuadro 6 representa el cuadro de amortización del préstamo con el criterio de coste amortizado correspondiente a la información que se tiene al inicio de la operación sobre el tipo de interés aplicable al primer año y que determina el término amortizativo que se va a aplicar durante él y, en consecuencia, el tipo de interés efectivo correspondiente a este primer año (su cálculo se explicó en la sección 3 de este trabajo). Las cuantías de las diferentes magnitudes para los años segundo y tercero son, de momento, provisionales, pero tomadas como ciertas hasta la finalización del primer año, momento en el que se tendrá constancia del tipo de interés que se va a aplicar el segundo año.

Cuadro 7

Coste amortizado del préstamo (calculado en el año 2)

Año	Trimestre	$i_{s(4)}$	a_s	l_s	A_s	C_s	M_s
Inicio	–	–	–	–	–	196.000,00	–
1	1	0,01951983	18.479,07	3.825,89	14.653,18	181.346,82	14.653,18
	2	0,01951983	18.479,07	3.539,86	14.939,21	166.407,61	29.592,39
	3	0,01951983	18.479,07	3.248,25	15.230,82	151.176,78	44.823,22
	4	0,01951983	18.479,07	2.950,95	15.528,12	135.648,66	60.351,34
2	1	0,02077870	18.579,57	2.818,60	15.760,97	119.887,69	76.112,31
	2	0,02077870	18.579,57	2.491,11	16.088,46	103.799,23	92.200,77
	3	0,02077870	18.579,57	2.156,81	16.422,76	87.376,48	108.623,52
	4	0,02077870	18.579,57	1.815,57	16.764,00	70.612,48	125.387,52
3	1	0,02077870	18.579,57	1.467,24	17.112,33	53.500,14	142.499,86
	2	0,02077870	18.579,57	1.111,66	17.467,91	36.032,24	159.967,76
	3	0,02077870	18.579,57	748,70	17.830,87	18.201,37	177.798,63
	4	0,02077870	18.579,57	378,20	18.201,37	0,00	196.000,00

Cuadro 8

Reajuste entre las cuentas 170 y 5200

Por el ajuste entre las deudas a largo y corto plazo	Debe	Haber
Préstamos a corto plazo de entidades de crédito (5200)	167,13	
Deudas a largo plazo con entidades de crédito (170)		167,13

Así, al inicio del segundo año habrá que calcular de nuevo las cuantías de los términos amortizativos pendientes de pago en ese momento (los correspondientes a los años segundo y tercero); una vez conocidas estas, se procede a calcular el tipo de interés efectivo de la operación en ese momento y con él se obtienen el resto de las magnitudes del cuadro 7, siguiendo las relaciones explicadas en la sección 2 de este trabajo.

Cancelación anticipada

Supongamos que en un momento dado intermedio de la vida del préstamo se acordara su cancelación anticipada. Para ello, la empresa prestataria debería abonar a la entidad financiera prestamista el capital vivo pendiente de amortizar en dicho instante. Dicho capital vivo difiere del coste amortizado, es decir, la deuda pendiente del cuadro de amortización financiera entre prestamista y prestatario, que es el que indica la cuantía que se debe abonar para saldar la operación en cada momento, no coincide con la deuda pendiente que recoge la empresa prestataria en su contabilidad, de acuerdo con el criterio contable de coste amortizado (véase el cuadro 3).

Si supusiéramos que a final del primer año, tras el pago de la cuarta trimestralidad, se acordara cancelar la operación, el deudor debería abonar al banco la cuantía de 137.582,71 euros. Sin embargo, el coste amortizado en ese momento sería de 135.648,66 euros, registrados 65.036,18 euros en la cuenta *Préstamos a corto plazo de entidades de crédito (5200)* y 70.612,48 euros en la cuenta *Deudas a largo plazo con entidades de crédito (170)*. Nos encontramos, por tanto, con que existiría un desfase entre la deuda real y la contabilizada de

El coste amortizado requiere una regularización menor en caso de cancelación anticipada del préstamo

1.934,05 euros, que razonablemente habría que cargar en la cuenta *Intereses (662)* (véase el cuadro 9).

Cuadro 9

Cancelación anticipada de la operación al final del primer año

Por la cancelación anticipada de la operación al final del primer año	Debe	Haber
Intereses (662)	1.934,05	
Préstamos a corto plazo de entidades de crédito (5200)	65.036,18	
Deudas a largo plazo con entidades de crédito (170)	70.612,48	
Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros (572)		137.582,71

5. Coste efectivo de la operación de préstamo

Al prestatario de la operación de amortización le interesa conocer cuál es realmente el coste medio que esta tiene para él, considerando los diferentes tipos de interés aplicados y las comisiones cargadas. Dicho coste será aquel que verifique la equivalencia financiera entre la prestación y la contraprestación realmente habida en un instante del tiempo. Tomando este como el origen de la operación, para el ejemplo que venimos tratando habrá de verificarse lo que aparece en la fórmula 19.

$$200.000 = 4.000 + [18.479,07 + 18.579,57 \cdot (1 + k_{(4)})^{-4} + 18.607,86 \cdot (1 + k_{(4)})^{-8}] \cdot a_{\overline{4}|k_{(4)}} \quad (19)$$

Sabiendo que $a_{\overline{4}|k_{(4)}} = [1 - (1 + k_{(4)})^{-4}] / k_{(4)}$, resulta que $k_{(4)} = 0,02016134$ y, por tanto $k = (1 + k_{(4)})^4 - 1 = 0,0831172 = 8,31172 \%$.

Obsérvese que el coste anual k es la TIR resultante del flujo de caja negativo -196.000,00 euros y los flujos de caja positivos trimestrales iguales a 18.479,07 euros durante el primer año, 18.579,57 euros durante el segundo año y 18.607,86 euros durante el tercer año. De este modo, a través de la hoja de cálculo Excel, introduciendo tales cuantías con sus fechas correspondientes y aplicando la función TIR.NO.PER, podemos obtener su valor.

Tanto los intereses devengados como las comisiones (la comisión de apertura en el ejemplo analizado) son gastos deducibles en el Impuesto sobre Sociedades, de modo que eso hará que el coste efectivo del préstamo para la empresa prestataria sea inferior. En este sentido, si el tipo impositivo aplicable es del 30 %, el préstamo se solicita a comienzos de un determinado año y el impuesto de cada año se paga a mediados del año siguiente, la ecuación de equivalencia financiera que determina el coste efectivo después de impuestos para la empresa prestataria, según el criterio de coste amortizado del Plan Contable de 2007, es $196.000 = [18.479,07 + 18.579,57 \cdot (1 + k_{(4)})^{-4} + 18.607,86 \cdot (1 + k_{(4)})^{-8}] \cdot a_{\overline{4}|k_{(4)}} - 13.564,94 \cdot 0,30 \cdot (1 + k_{(4)})^{-6} - 9.282,10 \cdot 0,30 \cdot (1 + k_{(4)})^{-10} - 3.818,96 \cdot 0,30 \cdot (1 + k_{(4)})^{-14}$, de donde $k_{(4)} = 0,01443245$ y, por tanto, $k = (1 + k_{(4)})^4 - 1 = 0,05899162 = 5,899162 \%$, obviamente inferior al 8,31172 %, puesto que los gastos deducibles solo lo son en un 70 %, suponiendo el 30 % restante un ahorro impositivo en el período correspondiente.

Las cantidades correspondientes a gastos financieros de cada uno de los años se obtienen de sumar las cuotas de interés correspondientes a cada año. Así, por ejemplo, para el primer año 13.564,95 euros es la suma de 3.825,89 euros, 3.539,86 euros, 3.248,25 euros y 2.950,95 euros.

Análogamente los años segundo y tercero.

Si obtuviéramos el coste efectivo después de impuestos con el anterior criterio contable del plan de 1990, entonces habría que plantear la siguiente igualdad: $200.000 = 4.000 + [18.479,07 + 18.579,57 \cdot (1 + k_{(4)})^{-4} + 18.607,86 \cdot (1 + k_{(4)})^{-8}] \cdot a_{\overline{4}|k_{(4)}} - 12.832,34 \cdot 0,30 \cdot (1 + k_{(4)})^{-6} - 9.246,18 \cdot 0,30 \cdot (1 + k_{(4)})^{-10} - 4.587,52 \cdot 0,30 \cdot (1 + k_{(4)})^{-14}$, de donde $k_{(4)} = 0,01445094$ y, por tanto, $k = (1 + k_{(4)})^4 - 1 = 0,05906885 = 5,906885 \%$.

Se obtiene una diferencia muy pequeña entre el coste resultante con uno y otro criterio de un 0,007723 %, a favor del coste amortizado. Esa diferencia es, simplemente, la consecuencia de una distinta forma de periodificar los 4.000 euros de la comisión de apertura, que con el criterio anterior se imputaba linealmente en resultados y con el criterio de coste amortizado se imputa de forma no lineal (en concreto, siguiendo el método del tipo de interés efectivo) (véase el cuadro 10).

Cuadro 10

Efectos de la imputación temporal de gastos en el Impuesto sobre Sociedades (1)

Año	Devengo	Ahorro fiscal por gastos financieros		Diferencia
		PGC de 2007	PGC de 1990	
1	30/06/año 2	$13.564,95 \times 0,30 = 4.069,48$	$12.832,34 \times 0,30 = 3.849,70$	219,78
2	30/06/año 3	$9.282,10 \times 0,30 = 2.784,63$	$9.246,18 \times 0,30 = 2.773,85$	10,78
3	30/06/año 4	$3.818,96 \times 0,30 = 1.145,69$	$4.587,52 \times 0,30 = 1.376,26$	-230,57
Total		$26.666,00 \times 0,30 = 7.999,80$	$26.666,04 \times 0,30 = 7.999,81$	-0,01

Obsérvese que la diferencia es a favor del criterio del coste amortizado porque el ahorro fiscal se obtiene antes en el tiempo, difiriendo el pago del impuesto respecto al anterior criterio contable.

La diferencia de coste efectivo después de impuestos entre los criterios de ambos planes contables es pequeña porque lo es la diferencia de gastos imputados. Ahora bien, en la medida en que dicha diferencia crezca, lo hará también el coste efectivo, lo cual ocurrirá cuando los intereses implícitos sean elevados y los cobros por intereses periódicos, pequeños. En este sentido, podemos considerar un préstamo similar al que venimos tratando (200.000 euros), pero con unos bajos intereses nominales (1,5 % el primer año, 2 % el segundo y 2,25 % el tercero) y una elevada comisión de apertura (10 %, esto es, 20.000 euros) (véase el cuadro 11).

Cuadro 11

Efectos de la imputación temporal de gastos en el Impuesto sobre Sociedades (2)

Año	Trimestralidad	PGC de 1990			PGC de 2007	
		Intereses anuales	Gastos a distribuir en varios ejercicios	Total de gastos al año	Intereses anuales	Diferencia
1	17.075,70	2.631,75	6.666,67	9.298,42	13.107,73	3.809,31
2	17.171,12	2.189,94	6.666,67	8.856,61	8.974,52	117,91
3	17.197,75	956,60	6.666,66	7.623,26	3.696,03	-3.927,23
Total		5.778,29	20.000,00	25.778,29	25.778,28	-0,01

Analizamos el efecto que la aplicación del criterio coste amortizado tiene en el coste efectivo de la operación después de impuestos

El coste efectivo antes de impuestos de esta operación es el 8,746768 %, mientras que el coste efectivo después de impuestos, según el PGC de 2007, es igual a 6,21218298 %, pero, según el PGC de 1990, es igual a 6,62579214 %.

Esto da lugar a una diferencia de 0,04573844 %, mayor que en el ejemplo anterior. En cualquier caso, a la luz de los ejemplos analizados, no será frecuente que esa diferencia llegue a ser realmente significativa en la práctica.

6. Conclusiones

Una vez analizado el proceso de contabilización de una operación de préstamo valorada por el sistema de coste amortizado, considerando el caso más habitual de que la amortización se pacte por el sistema francés con tipo de interés indiciado, el problema principal que surge es el de su valoración. El contable ya no deberá utilizar el cuadro de amortización financiera de la operación que le facilita la entidad bancaria, sino que habrá de ir elaborando, de forma paulatina a medida que el tipo de interés se va ajustando en función del índice de referencia, un nuevo cuadro de amortización, construido a partir del tipo de interés efectivo.

Tan solo en el caso inusual de que no existan características comerciales, lo cual supone la ausencia de cualquier tipo de comisión en la financiación pactada entre la empresa y su prestamista, el cuadro de amortización sobre el que se llevará a cabo la gestión contable de la operación coincidirá con el facilitado por la entidad financiera.

Como se ha puesto de manifiesto en los epígrafes precedentes, la elaboración del cuadro de amortización de acuerdo con el criterio de coste amortizado tiene una cierta complejidad, que aumenta a medida que el número de términos amortizativos anuales es mayor, que crece el número de comisiones y, sobre todo, que el período de revisión del tipo de interés indiciado es más corto.

Por otra parte, tratando la operación en sí misma y analizando su coste efectivo después de impuestos para el prestatario, se observa que existe una pequeña diferencia entre la aplicación del criterio de coste amortizado actual y el tratamiento dado con el plan contable anterior de 1990, consecuencia de la distinta periodificación en el tiempo de los intereses implícitos; a medida que la diferencia de gasto imputado en los diferentes años por uno y otro criterio sea mayor, la diferencia en coste efectivo también crecerá.

Asimismo, el coste amortizado refleja una deuda inferior a la contraída por la empresa prestataria en cada momento. Y esta diferencia, que responde al coste implícito del préstamo (en el caso particular tratado, el gasto de comisión de apertura), aumenta linealmente con dicho coste (si es proporcional, como el caso que nos ocupa, a la cuantía del préstamo, se producirá un crecimiento con tal importe).

En el anterior plan contable también existía dicha diferencia, pero por una cantidad algo diferente, consecuencia de la distinta forma en que se periodificaba el gasto, si bien estaba registrada en dos cuentas (por una parte, la deuda y, por otra, el gasto pendiente de amortizar en una cuenta compensatoria de activo).

Así, en el ejemplo propuesto, hemos comprobado cómo, en las condiciones pactadas, para un montante de 200.000 euros, el coste amortizado presenta un defecto en el reflejo de la deuda real de 1.934,05 euros. Aplicando la contabilización anterior, el saldo a regularizar sería de 2.666,67 euros (las dos terceras partes de los 4.000 euros de comisión de apertura, que

estarían pendientes de imputar en la cuenta de activo). Esto indica que la regularización es mayor con el anterior plan contable porque la amortización de la comisión, a través de los gastos amortizables, es lineal. Sin embargo, aplicando el criterio de coste amortizado, la amortización de la comisión se subsume en el cálculo financiero y, por tanto, se incluye dentro de los gastos por intereses, que, al ser proporcionales a los capitales pendientes, tienen un mayor impacto en los primeros períodos que en los últimos. Así, el coste amortizado requiere una regularización menor en caso de cancelación anticipada del préstamo.

7. Bibliografía

- Alonso, M. (dir.), & Jiménez, J. A. (coord.) (2008). *Manual práctico del Plan General de Contabilidad 2007*, Madrid: Auren. Disponible en http://www.camaramadrid.es/asp/pub/docs/manual_practico_del_plan_general_contable.pdf
- Cruz, S., & Valls, M. C. (2008). *Introducción a las Matemáticas Financieras* (2.ª ed.). Madrid: Pirámide.
- Millán Aguilar, A., & De las Heras Jiménez, V. (2010). La complejidad operativa de los préstamos a interés variable. *Partida Doble*, 223, 72-78.
- Olleros Rodríguez, A.M. (2009). Coste amortizado: contabilización de un préstamo a tipo de interés variable por el prestatario. *Técnica Contable*, 61(716), 23-32.
- Real Decreto 1643/1990, de 20 de diciembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad (BOE, 27 de diciembre de 1990, n.º 310).
- Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad (BOE, 20 de noviembre de 2007, n.º 278).
- Torrent Canaleta, M. (2012). *Los instrumentos financieros a coste amortizado: ¿quién entiende este concepto?* Foro AECA Instrumentos Financieros. Disponible en <http://www.aeca.es/faif/articulos/comunicacion8.pdf>
- Valls Martínez, M. C., & Cruz Rambaud, S. (2012). *Operaciones Financieras Avanzadas*. Madrid: Pirámide. 

Gestión del talento en la empresa. Lecciones desde el ámbito deportivo: modelos Fútbol Club Barcelona ‘versus’ Real Madrid Club de Fútbol

Juan Manuel Maqueira Marín

Profesional en el ámbito de las TIC y profesor e investigador de la Universidad de Jaén (España).

Sebastián Bruque Cámara

Profesor titular de Universidad de Jaén y director de Secretariado de Programas Internacionales y Movilidad de la Universidad de Jaén (España).

maqueira@ujaen.es, sbruque@ujaen.es

Recibido: abril, 2014.

Aceptado: noviembre, 2014.

Publicado: diciembre, 2014.

Resumen

El talento es uno de los activos intangibles más importantes de las empresas. No obstante, y aunque existe entre las empresas un interés creciente en determinar cuál es la mejor forma de gestionar el talento, los ejemplos, basados en modelos teóricos, capaces de introducir una referencia clara sobre cómo deben hacerlo son prácticamente inexistentes. En este artículo, a partir del análisis de los casos enfrentados sobre cómo gestionan el talento en el ámbito deportivo dos de los clubs de fútbol más importantes del mundo, el Fútbol Club Barcelona y el Real Madrid Club de Fútbol, se ilustran dos modelos prescriptivos genéricos que pueden servir de referencia para la gestión del talento en la empresa: el primero es el modelo de desarrollo interno del talento y el segundo es el modelo de captura externa del talento. Las lecciones que se derivan del análisis de los casos permiten observar las implicaciones de cada uno de los modelos y poner de manifiesto que ambos modelos son eficaces desde el punto de vista de la empresa. Sin embargo, el modelo de desarrollo interno del talento presenta mayores repercusiones desde el punto de vista de los recursos humanos.

Palabras clave

Gestión del talento, modelo de desarrollo interno, modelo de captura externa, desarrollo de los recursos humanos.

Abstract

Talent is one of the most important intangible assets of companies. However, although there exist a growing interest among companies on the best way to manage talent, practical models about how to manage talent are virtually nonexistent. This paper draws upon the analysis of cases on how two of the major football clubs in the world manage talent: FC Barcelona and Real Madrid CF. Thus, we show two generic prescriptive models that can serve as a reference for talent management in the firm: the first is the model of internal development of talent and the second is the model of external capture of talent. The lessons from the analysis of these two cases will unveil implications of each of the models, and will eventually demonstrate that both models are effective from the point of view of the company performance. However, the model of internal talent development of talent has a greater impact from Human Resource Management implications.

Key words

Talent management, model of internal development of talent, model of external capture of talent, development of Human Resources.

Determinados recursos de las organizaciones pueden proporcionar capacidades dinámicas que son susceptibles de ser transformadas en ventajas competitivas sostenibles

1. Introducción

El talento de sus empleados es uno de los activos intangibles más importantes de las empresas. Los servicios cada vez tienen una mayor importancia en la economía y la aportación del talento a los procesos es mucho mayor en una economía basada en los servicios, no siendo suficiente para los empleados el hacer el trabajo, sino que hay que hacerlo bien y obtener un desempeño superior al estándar del mercado, como elemento clave para la diferenciación de la empresa (Jiménez, Hillier-Fry & Díaz, 2008). Así, personas con un desempeño excepcional en sus puestos de trabajo, que sobresalen del desempeño medio, o con un alto potencial futuro, son identificadas como personas con talento y pueden contribuir al éxito presente o futuro de una organización (Cascio, 2006).

Desde la teoría de recursos y capacidades se preconiza que determinados recursos de las organizaciones pueden proporcionar capacidades dinámicas que, a veces, son susceptibles de ser transformadas en ventajas competitivas sostenibles. En la visión de la empresa basada en sus recursos, para que estos recursos tengan dicho efecto, deben ser valiosos, escasos y difíciles de imitar (Barney, 1991; Amit & Schoemaker, 1993). Así, los empleados que se sitúan en sus evaluaciones de desempeño en una posición media de la función de distribución de frecuencias constituyen recursos valiosos. No obstante, al ser su contribución similar a la de otras muchas personas de la empresa sería muy fácil encontrar en el mercado laboral personas con la cualificación, aptitud y actitud necesarias para realizar sus funciones, por lo que no se tratan de recursos escasos. Sin embargo, aquellos empleados que poseen un desempeño excepcional y consiguen valores más altos que la media en sus evaluaciones de desempeño son valiosos y escasos a la vez. Además, su contribución presente y futura difícilmente sería imitable por otra persona de la organización o del mercado laboral. Estos empleados pueden ser clasificados como empleados con talento.

En este sentido, una cuestión importante para las empresas radica en responder a la pregunta ¿cómo gestionar el talento en mi organización? Esta cuestión no es nada trivial, ya que, aunque la gestión del talento dispone de modelos claros de referencia, los artículos ilustrativos sobre la puesta en acción de estos modelos son prácticamente inexistentes. En este trabajo avanzamos en esta cuestión. Para ello ponemos el foco de observación en el ámbito deportivo y observamos y comparamos cómo gestionan el talento dos de los equipos de fútbol más relevantes del mundo: el Real Madrid Club de Fútbol y el Fútbol Club Barcelona. Lo hacemos así porque el planteamiento de la gestión del talento en estos clubes de fútbol es dicotómica y antagónica, por lo que suponen casos idóneos para ilustrar los modelos procedentes de la literatura. Además, la competición deportiva es un buen espejo en el que proyectar la competencia empresarial, sobre todo cuando se trata de deportes de equipo, donde, al igual que ocurre en las empresas, los equipos cohesionados, motivados y dirigidos por buenos líderes obtienen ventajas sobre los que no presentan estas capacidades (Groysberg, Sant & Abrahams, 2008). A partir de la observación sobre cómo gestionan el talento estos equipos, se muestran dos modelos de gestión del talento antagónicos, pero igualmente eficaces, que pueden servir como puntos de referencia para las empresas en lo que a la gestión del talento se refiere.

Para conseguir estos propósitos, el artículo se ha organizado como sigue a continuación de esta introducción. En la sección segunda, se muestra el concepto de gestión del talento. Posteriormente, en la sección tercera, nos centramos en observar cómo gestionan el talento el Fútbol Club Barcelona y el Real Madrid Club de Fútbol y los resultados que se derivan de dicha gestión. A partir de la observación anterior, se muestran los dos modelos antagónicos para gestionar el talento en la empresa. Las implicaciones de estos modelos de gestión sobre

La gestión del talento no dispone de modelos claros de referencia

los recursos humanos son objeto de discusión en la sección cuarta. En la sección quinta, se recogen las aplicaciones que se extraen del estudio de estos casos. Finalmente, en la sección sexta, se reflejan las limitaciones y líneas de trabajo futuro.

2. La gestión del talento

El talento puede ser definido como la capacidad que las personas ponen en práctica para obtener resultados excepcionales de manera estable en el tiempo, unida al compromiso por la consecución de éstos. Las personas con talento, además, contribuyen al desempeño actual y futuro de la organización a través de sus competencias técnicas, sociales, comerciales o de gestión, así como a través del potencial futuro de desarrollo que demuestran (Jiménez, Hillier-Fry & Díaz, 2008; Effrom & Ort, 2010; Hatum, 2010). En este sentido, a nivel conceptual, existe un talento individual asociado a la consideración de los empleados estrellas o individuos con grandes capacidades y habilidades, como foco de interés, frente a un talento organizacional que persigue, gestionando el talento (Lewis & Heckman, 2006), que toda la estructura de talento de una organización mejore a partir de atraer, desarrollar y retener a personas, desarrollando así en la organización capacidades que puedan ser fuente de ventajas competitivas sostenibles (Hatum, 2010). Es por esto que los departamentos de recursos humanos de las organizaciones adquieren actualmente un importante papel estratégico (Lawler, 2008; Schiemann, 2009). También existe un talento crítico, que se da en la base de las organizaciones, y que pone en duda lo establecido (Hatum, 2010).

En entornos empresariales cada vez más globalizados, hay empresas capaces de gestionar el talento a nivel mundial (Björkman & Smale, 2010). Este hecho ha dado lugar a la gestión global del talento, que ha sido definida como todas las actividades que la organización realiza con el fin de atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores empleados en los roles más estratégicos (los roles que son necesarios para poder alcanzar las prioridades estratégicas de la organización) a escala mundial (Scullion, Collings & Caligiuri, 2010). A partir de esta definición es posible identificar las cuatro fases principales de la gestión del talento en la empresa (Jiménez, Hillier-Fry & Díaz, 2008; Hatum, 2009, 2010; Scullion, Collings & Caligiuri, 2010):

1. Atracción del talento.
2. Identificación y captación del talento.
3. Desarrollo del talento.
4. Retención del talento.

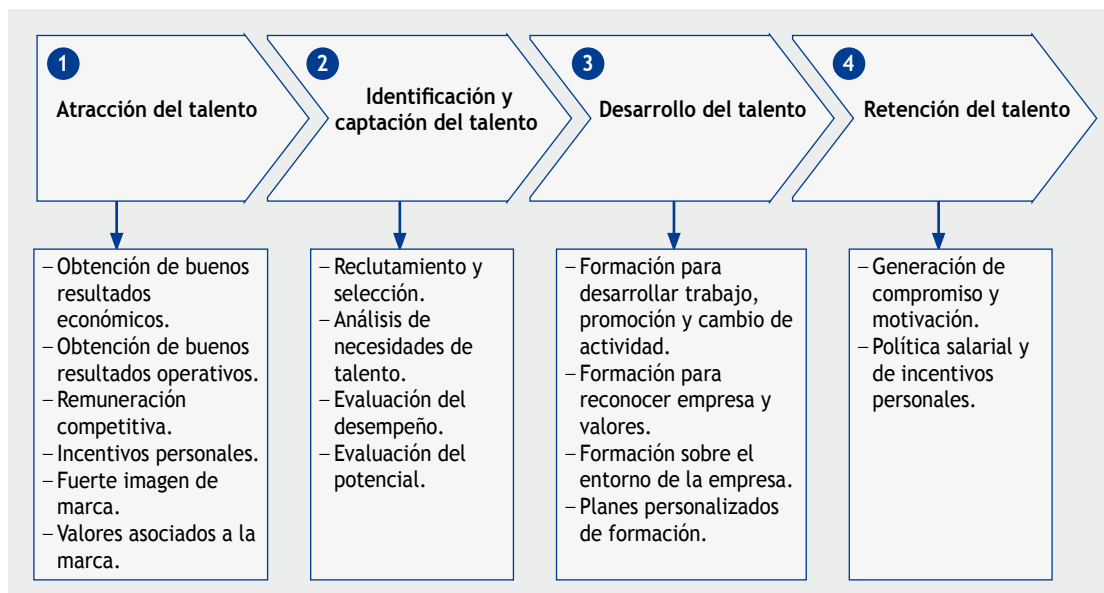
El cuadro 1 muestra estas fases características de la gestión del talento en la empresa.

A continuación describimos cada una de estas fases:

1. Atracción del talento. Las empresas se esfuerzan para mostrarse como marcas que generan confianza y que son capaces de fidelizar a sus clientes, pero también a sus empleados. La obtención de buenos resultados, tanto económicos como operativos, la remuneración competitiva y los incentivos personales que aportan valor a los empleados son, junto a una fuerte imagen de marca y a los valores asociados a ella, cuestiones importantes para atraer el talento hacia una empresa determinada.

2. Identificación y captación del talento. Esta fase, vinculada tradicionalmente a las tareas de reclutamiento y selección de los departamentos de recursos humanos, comprende las actividades dirigidas a cubrir sus necesidades de personal para afrontar tanto los nuevos

Cuadro 1
Fases de la gestión del talento



Fuente: elaboración propia a partir de Jiménez, Hillier-Fry & Díaz (2008) y Hatum (2009).

proyectos, como la carga de trabajo habitual de la compañía (Jiménez, Hillier-Fry & Díaz, 2008). Esta fase requiere de un análisis previo de las necesidades de talento, generalmente asociadas a puestos claves de la empresa, así como del estudio de la oferta potencial y la demanda futura asociada a los planes de crecimiento empresarial. Para identificar el talento entre sus empleados las empresas suelen recurrir a la evaluación del desempeño, que consiste en la medición del grado de cumplimiento de determinados objetivos, siendo un indicativo de la generación de valor de los empleados que suele estar vinculada a los sistemas de revisión salarial y de incentivos (Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2004; Schiemann, 2009). También es frecuente recurrir a la evaluación del potencial, identificando a trabajadores con capacidades especiales, que podrían ser objeto de desarrollo y de contribución futura al éxito de la organización (Berger, 2008). La evaluación del potencial suele quedar restringida a colectivos muy reducidos como es el caso de los pre-directivos. La integración de la evaluación del potencial y de la evaluación del desempeño supone una potente herramienta para identificar y medir el talento en una empresa (Jiménez, Hillier-Fry & Díaz, 2008).

3. Desarrollo del talento. Esta fase se identifica con los esfuerzos que realiza la empresa para desarrollar profesionalmente a sus empleados. La mejora del rendimiento individual del empleado permitirá un incremento en el rendimiento organizacional (Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2004; Hatum, 2010). La formación necesaria para desarrollar su trabajo, la dirigida a la promoción y cambio de actividad, la que persigue aumentar el conocimiento de la empresa y los valores por los que se rige, o la dirigida al conocimiento del entorno, forman parte de esta fase. En este sentido son deseables planes personalizados de desarrollo, de acuerdo a las necesidades de los empleados y de la propia empresa. El desarrollo del talento favorece la movilidad del empleado, ya sea dentro de una misma área

La obtención de buenos resultados, la remuneración competitiva y los incentivos personales son, junto a una fuerte imagen de marca, cuestiones importantes para atraer el talento hacia una empresa determinada

o entre áreas y unidades departamentales diferentes (Jiménez, Hillier-Fry & Díaz, 2008). El conocimiento de las distintas facetas de una empresa es una cuestión fundamental, por lo que suele ser parte integrante de los programas de desarrollo en las empresas que más apuestan por la gestión sistemática del talento.

4. Retención del talento. Esta fase usualmente está vinculada al desarrollo de una política salarial y de incentivos personales relacionados con la generación de compromiso y motivación que permita construir una fuerte relación entre empresa y empleado (Rynes, Gerhart & Parks, 2005). Ejemplos de dichas iniciativas pueden ser el desarrollo de planes de carrera personalizados, de una propuesta de valor atractiva y competitiva, el desarrollo de una potente marca interna o las políticas de flexibilidad y conciliación de la vida familiar y la laboral (Jiménez, Hillier-Fry & Díaz, 2008).

3. Gestionando el talento: Fútbol Club Barcelona ‘versus’ Real Madrid Club de Fútbol

El fútbol es una competición deportiva que desata grandes pasiones (Scher, 2008). Ver cómo se enfrentan entre sí equipos deportivos distintos, con recursos y capacidades distintas y liderados de forma distinta (Valdano, 2013) y cómo unos se imponen sobre otros permite establecer un símil que refleja fielmente lo que ocurre en el ámbito empresarial, donde las empresas, formadas por grupos de personas, entran en pugna competitiva para captar clientes y conquistar una mayor cuota de mercado. Conceptos empresariales como el de estrategia, el de táctica y el de liderazgo tienen un fiel reflejo en el mundo del fútbol (Cubeiro, 2010; Cubeiro & Gallardo, 2010; Valdano 2013). Por tanto, someter a dos de los más grandes equipos de fútbol al “microscopio” de la observación para poner de manifiesto cómo gestionan el talento podría permitir extrapolar la observación realizada al ámbito de la empresa (Groysberg, Sant & Abrahams, 2008). Esto supone emplear una técnica cualitativa como es el análisis de casos con carácter exploratorio, que permite familiarizarnos con una cuestión de investigación sobre la que no existe un marco teórico bien definido (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). A continuación recogemos cómo se gestiona el talento en el Fútbol Club Barcelona y en el Real Madrid Club de Fútbol.

3.1. La gestión del talento en el Fútbol Club Barcelona

El Fútbol Club Barcelona se caracteriza por un modelo de desarrollo atípico en el mundo de los grandes clubs de fútbol, basado en la captación temprana de jugadores con un alto potencial y su desarrollo para formar parte del primer equipo en el largo plazo. Así, por ejemplo, mientras que en la temporada 2011/2012 otros grandes equipos, como el Arsenal inglés, solían alinear en su equipo titular a solo dos jugadores británicos, el Fútbol Club Barcelona tenía entre las filas del primer equipo a una mayoría de jugadores españoles y ocho de ellos habían sido formados en el club desde pequeños (The Economist, 2011). Su modelo de desarrollo comienza con la identificación temprana del talento (Hatum, 2012). A nivel organizativo, el Barcelona dispone de un área de fútbol profesional, que integra al primer equipo, al segundo equipo (Barcelona B) y al equipo Juvenil A. También dispone de un área de fútbol formativo, que incluye a los jugadores en edades que comprenden desde los 7 años (prebenjamines), a los 17 años (juveniles). Entre ambas áreas, el FC Barcelona dispone de unos 255 jugadores. A continuación analizamos cada una de las fases de gestión del talento en el FC Barcelona.

- **La atracción del talento:** este club ha sabido desarrollar una marca impregnada de valores. Su lema, *Més que un Club*” (Más que un club), identifica al equipo con un sentimiento de realización de acciones trascendentes que impregna a todos sus miembros. Su marca es

El conocimiento de las distintas facetas de una empresa suele ser parte integrante de los programas de desarrollo en las empresas que más apuestan por la gestión sistemática del talento

también asociada a un equipo con una forma diferenciada de juego, donde domina la posesión del balón y la presión constante hacia sus oponentes, y cuyos éxitos han sido reconocidos en todo el mundo. La marca FC Barcelona está asociada a jugadores que presentan rasgos de personalidad comunes, con características como la exigencia, la humildad y la discreción (Hatum, 2012) y el espíritu de equipo, el sacrificio y la perseverancia (The Economist, 2011). Las camisetas de los jugadores, llevan incorporado el logotipo de UNICEF, una ONG de ayuda a la infancia. Por todas estas cuestiones, el FC Barcelona es uno de los destinos más deseados por los grandes jugadores del mundo y, lo más importante, por las jóvenes promesas. Así, por ejemplo, en la época de fichajes de la temporada 2013/2014, el jugador Neymar da Silva Santos, un joven jugador revelación en el primer equipo del Santos brasileño desde la temporada 2009, teniendo ofertas del Barcelona y del Real Madrid, eligió al Barcelona como destino. También Leo Messi, el argentino que es considerado como uno de los mejores jugadores del mundo y que fue objeto de su traslado desde Argentina a Barcelona a los 13 años de edad para incorporarse a los planes de formación y desarrollo del club y ser tratado de un problema hormonal asociado al retraso en el crecimiento. Además, el FC Barcelona es uno de los equipos del mundo con mejores resultados, tanto económicos (medidos en facturación anual) como operativos (medidos en obtención de títulos en las competiciones donde está presente) (Deloitte, 2013). Estos buenos resultados, permiten ofrecer retribuciones a los jugadores del primer equipo que se encuentran por encima de la media de otros equipos similares. Así, Leo Messi en la temporada 2013/2014 pasó a ser el segundo jugador mejor pagado del mundo con 16 millones de euros anuales (ABC, 2013).

- **La captación del talento:** fase que en el FC Barcelona presenta tres subfases (Hatum, 2012): (1) la observación, que se inicia con el trabajo desarrollado por los 30 técnicos ojeadores (*scouts*) que siguiendo las directrices marcadas por el club, que incluyen instrucciones muy precisas, observan a más de 10.000 niños cada año. Los niños que destacan son observados en cinco partidos distintos y si esta observación de continuidad presenta informes favorables, son observados por un segundo ojeador en otros cinco partidos; (2) el seguimiento y la selección, si ambos informes son favorables, un coordinador de zona comienza el seguimiento. Se pone el foco en unos 150 niños o jóvenes y solo cuando su potencial futuro está perfectamente identificado contactan con los padres para sondear la posible incorporación a los planes de formación; (3) evaluación final y decisión definitiva, finalmente se seleccionan a 50 jóvenes que se incorporan a los planes de desarrollo lo que supone un 0,5 % de los niños inicialmente observados (Hatum, 2012).
- **El desarrollo del talento:** el FC Barcelona tiene como eje central a “la Masía”, un centro de formación integral de los futuros grandes jugadores del Barcelona. La Masía, fundada en 1976, época en la que era presidente del Club Josep Lluís Núñez, fue concebida como una residencia para los jóvenes talentos del FC Barcelona que proceden de lejos de la ciudad. En 2011 la Masía fue objeto de una renovación completa, siendo trasladada a unas nuevas instalaciones situadas en una localidad cercana a Barcelona (San Juan Despí) y que dispone de una superficie total de 6.000 metros cuadrados donde pueden residir hasta 83 personas. Este nuevo centro recibe el nombre de La Masía Centre de Formació Oriol Tort, en honor al primer coordinador de la Masía, que se caracterizaba por su gran instinto para identificar el talento en los jóvenes jugadores. En este centro residen y se forman, tanto a nivel académico como deportivo, los jugadores de las categorías inferiores. El centro permite compatibilizar la asistencia a centros de enseñanza, con los entrenamientos diarios (una hora y media al día) y una profunda formación en valores como la exigencia, la humildad y la discreción, que forjan la personalidad de los jugadores y su tolerancia a la frustración. La Masía es única entre las escuelas de fútbol, una residencia donde los estudiantes son impecablemente instruidos en la importancia del espíritu de equipo, el sacrificio y la

Los vínculos emocionales producen un fuerte efecto de retención del talento en el FC Barcelona

perseverancia (The Economist, 2011). Los jugadores se forman en el estilo de juego característico del Barcelona, donde la posesión del balón es una cuestión fundamental, estilo que interiorizan a medida que lo practican y escalan en las diversas categorías. El desarrollo en la Masía también permite formar grupos muy cohesionados, que se conocen a la perfección y están acostumbrados a trabajar juntos. La formación académica es fundamental, porque, lógicamente, no todos tienen éxito y pasan a formar parte de las filas del primer equipo (Hatum, 2012). Jugadores como Puyol, Xavi, Iniesta o Messi (cuatro veces balón de oro, entre 2010 y 2013, la máxima distinción hacia el mejor jugador otorgada por la FIFA) han sido objeto de su formación y desarrollo en la Masía.

- **La retención del talento:** la orientación hacia el largo plazo y los planes de carrera, unidos a la formación en valores y la conciencia y cohesión del equipo, propician la creación de vínculos emocionales entre los jugadores y el club en el que se han desarrollado. Estos vínculos emocionales producen un fuerte efecto de retención del talento. Así, por ejemplo, el FC Barcelona dispone de jugadores muy vinculados emocionalmente al club, como es el caso de Leo Messi. Su vinculación a la Masía desde los 13 años y el haber sido ayudado a superar sus problemas hormonales, a lo que se unen, además, los éxitos conseguidos con el equipo, el reconocimiento internacional y una muy alta remuneración, crean vínculos emocionales del jugador con su club, difíciles de romper. Lo mismo ocurre con otros jugadores formados en la Masía, como es el caso de Xavi, Puyol e Iniesta.

3.2. La gestión del talento en el Real Madrid Club de Fútbol

El Real Madrid CF es una organización deportiva que dispone de más de cien años de existencia. A lo largo de su historia, ha atravesado varias épocas doradas, que le han permitido conquistar diez copas de la *Champions League*, la competición europea que enfrenta a los clubs que destacan en sus competiciones nacionales. Durante la temporada 2000-2001 obtuvo el galardón de la FIFA como “mejor club del siglo xx”. Es precisamente a partir del año 2000 cuando el club sufre una gran transformación, desarrollando de forma intensiva su imagen de marca y maximizando sus ingresos mediante la diversificación de los mismos (Blanco & Forcadell, 2006). La primera etapa de la presidencia de Florentino Pérez (del año 2000 al 2004), empresario de gran éxito, transformó al club y se caracterizó por el fichaje a golpe de talonario de los mejores jugadores del mundo, en lo que se dio en llamar el Real Madrid de “los galácticos”. Asociado a estos jugadores, estrellas del fútbol, el club logró diversificar los ingresos, dando un peso creciente a aquellos procedentes de actividades de marketing (esponsorización, *merchandising*, imagen jugadores, ingresos por retransmisión por televisión, etc.), siguiendo la estela que otros clubs, como el Manchester United del Reino Unido, habían iniciado unos años antes (Blanco & Forcadell, 2006). Desde entonces, grandes estrellas del mundo del fútbol han pasado por sus filas.

- **La atracción del talento:** no cabe duda de que el Real Madrid CF es uno de los clubs con más títulos del mundo y que dispone de una gran reputación y prestigio. En la época de los “galácticos”, el Real Madrid CF expandió su imagen de marca. Para el club la marca es su mejor activo y la explotación de la marca se realiza mediante una estrategia comercial, que incide en las siguientes cuestiones (Blanco & Forcadell, 2006):

- Alianzas estratégicas que asocian al club a empresas líderes en diferentes sectores.
- Explotación de la marca en mercados emergentes del fútbol.
- Empleo de estrategia multicanal para la explotación de la marca.
- Explotación en el mercado publicitario de los derechos de imagen de los futbolistas.
- Fidelización de aficionados a nivel nacional e internacional (carné de simpatizante).
- Programa de licencias y franquicias para la venta de productos con la marca Real Madrid.

En el Real Madrid CF, las altas remuneraciones de sus jugadores estrellas actúan de elemento de retención

Los jugadores estrella se ven atraídos por el club, la reputación del equipo, la enorme difusión de su marca y la repercusión que los ingresos procedentes de los derechos de imagen tienen sobre su remuneración, que suele ser, con diferencia, la más alta del sector.

- **La captación del talento:** uno de los pilares en la estrategia del Real Madrid CF es la contratación de futbolistas con un notable impacto mediático para, así, mediante la contratación de los mejores futbolistas del mundo, conseguir, además de calidad deportiva y ventaja competitiva sobre el resto de los equipos, una importante proyección mediática, que posibilita su explotación en el mercado publicitario (Blanco & Forcadell, 2006). Un ejemplo de esta forma característica de captación del talento del Real Madrid CF es que ha protagonizado, en diversos momentos del tiempo, los fichajes más caros del mundo de un jugador de fútbol hasta ese momento. Así, en el año 2001 fichaba a Zinedine Zidane por 73,5 millones de euros, una cifra récord hasta ese momento, que fue superada en el año 2009 al fichar a Cristiano Ronaldo por 94 millones de euros, un nuevo récord que sería superado nuevamente en el año 2013 al fichar a Gareth Bale por 100 millones de euros (El Economista, 2014).
- **El desarrollo del talento:** aunque el Real Madrid CF dispone de un sistema de desarrollo de jugadores jóvenes, que compiten en categorías inferiores, dada la estrategia mediática de disponer de grandes estrellas, son muy pocos los jugadores que logran llegar al primer equipo.
- **La retención del talento:** el Real Madrid CF no se caracteriza por retener el talento. Sus filas se mueven temporada tras temporada y grandes estrellas son vendidas rápidamente cuando no contribuyen a los objetivos del club y otros equipos importantes están dispuestos a adquirirlos. Así, los jugadores no demuestran un apego emocional con la marca y se mueven a otros equipos rápidamente cuando se les presentan oportunidades interesantes. No obstante, las altas remuneraciones de sus jugadores estrellas actúan de elemento de retención. Así, por ejemplo, en la temporada 2013/2014, Cristiano Ronaldo ha sido el jugador mejor pagado del mundo con unas retribuciones de 21 millones de euros por temporada (Futbolprimera, 2013).

3.3. Gestión del talento en el FC Barcelona ‘versus’ Real Madrid CF

A partir de los estudios de casos anteriores, es posible realizar una comparativa sobre cómo gestionan el talento, en sus distintas fases, el FC Barcelona y el Real Madrid CF. En el cuadro 2 se muestra esta comparativa.

Ambos equipos consiguen una alta atracción del talento, mediante una fuerte imagen de marca y un alto nivel ingresos que, en ambos casos, se sitúan entre los más altos de los clubs de fútbol del mundo. En cuanto a la captura y selección del talento, el FC Barcelona destaca por una captura temprana del talento, con una clara orientación hacia el largo plazo, mientras que el Real Madrid CF realiza una captura tardía, cuando el talento ya ha sido demostrado, teniendo una patente orientación hacia el corto plazo y capturando el talento a cambio de altas remuneraciones. En lo que respecta al desarrollo del talento, en el FC Barcelona es una cuestión primordial, con un desarrollo a largo plazo enfocado hacia las habilidades de equipo más que al desarrollo individualizado y con un desarrollo educacional, deportivo y en valores cuyo eje central es la Masía, mientras que en Real Madrid el desarrollo del talento es algo marginal y en el caso de nuevo talento futuro el desarrollo es individualizado. Finalmente, con respecto a la retención del talento, el FC Barcelona establece lazos emocionales con sus jugadores, equipos muy cohesionados, diferenciación en el estilo de juego, valores diferenciales, alta remuneración y consecución de títulos, elementos que retienen a los jugadores, sobre todo a los que han sido objeto de desarrollo en el largo plazo; por su parte, el Real Madrid, más allá de la alta remuneración y de la consecución de títulos, no es capaz de conseguir lazos adicionales de retención, lo que hace que el club tenga una baja fuerza de retención.

Cuadro 2

Gestión del talento en el FC Barcelona ‘versus’ Real Madrid CF

Fases	Fútbol Club Barcelona (Modelo de desarrollo interno del talento)	Real Madrid Club de Fútbol (Modelo de captura externa del talento)
Atracción del talento	Atracción por valores (Más que un Club, UNICEF). Desarrollo del talento. Alto rendimiento económico (alto nivel de ingresos del club). Alta remuneración del jugador.	Fuerte imagen de marca. Altos ingresos por imagen jugador. Alto nivel de ingresos del club. Muy alta remuneración del jugador.
Selección del talento	Captura temprana del talento. Orientación al largo plazo. Ideal para nuevo talento futuro.	Captura tardía del talento. Orientación al corto plazo. Ideal para talento presente contrastado.
Desarrollo del talento	Desarrollo deportivo, académico y en valores. Fuerte cohesión equipo. Diferenciación en trabajo en equipo.	Desarrollo nuevo talento es marginal. Desarrollo individualizado. No diferenciación en trabajo equipo.
Retención del talento	Lazos emocionales. Equipos muy cohesionados. Valores. Diferenciación en estilo juego. Alta obtención títulos nacionales e internacionales (alto rendimiento operativo). Alta remuneración.	Alta obtención de títulos nacionales e internacionales (alto rendimiento operativo). Muy alta remuneración.

La gestión del talento en cada uno de estos equipos de fútbol tiene una repercusión directa sobre los resultados, tanto económicos como operativos. Desde el punto de vista económico, los ingresos anuales constituyen un buen indicador y desde el punto de vista operativo, la obtención de títulos en las competiciones en las que participan, es indicativa de un buen rendimiento de su actividad productiva. En los cuadros 3 y 4 se muestran los ingresos de

Cuadro 3

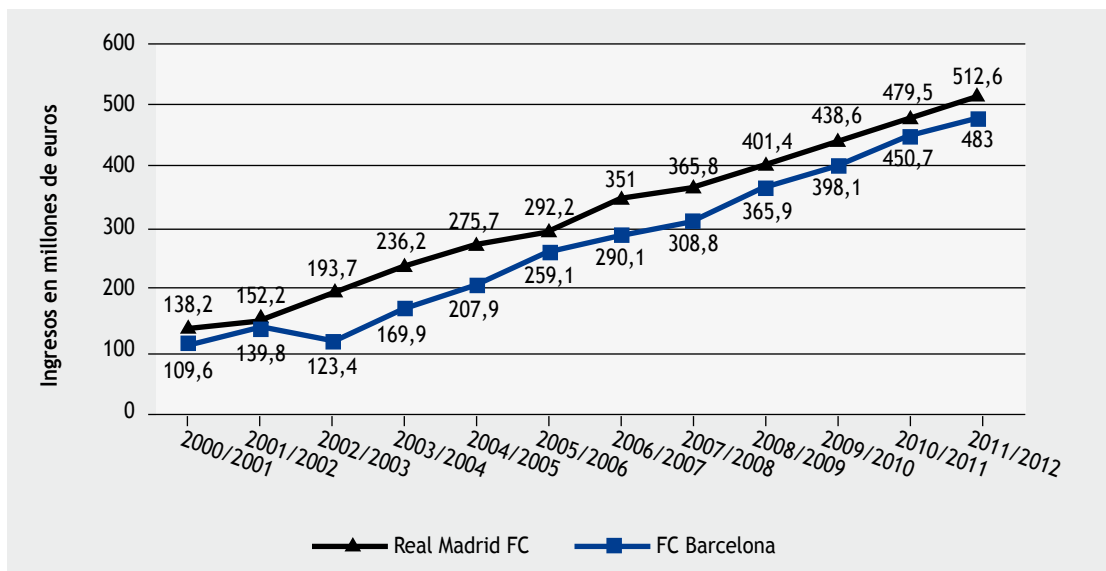
Ingresos de 2001 a 2012

Temporada	Ingresos en millones de euros	
	Fútbol Club Barcelona	Real Madrid Club de Fútbol
2000/2001	109,6	138,2
2001/2002	139,8	152,2
2002/2003	123,4	193,7
2003/2004	169,9	236,2
2004/2005	207,9	275,7
2005/2006	259,1	292,2
2006/2007	290,1	351,0
2007/2008	308,8	365,8
2008/2009	365,9	401,4
2009/2010	398,1	438,6
2010/2011	450,7	479,5
2011/2012	483,0	512,6

Fuente: elaboración propia a partir de Deloitte (2013).

La gestión del talento en el FC Barcelona se identifica con el 'modelo de desarrollo interno del talento'

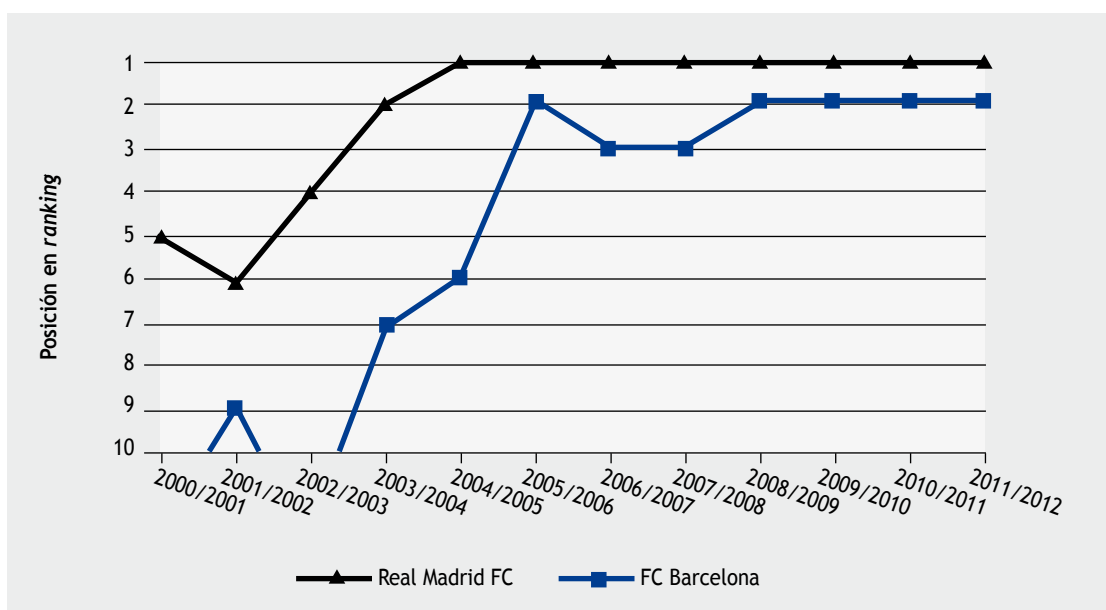
Cuadro 4
Ingresos periodo 2001/2012



Fuente: elaboración propia a partir de Deloitte (2013).

ambos equipos de fútbol, entre los años 2001 a 2012. El cuadro 5 recoge la posición entre el Top10 de los equipos de fútbol del mundo que por ingresos ambos clubs ostentan en el periodo 2001/2012. Finalmente en el cuadro 6 y 7 se muestran los títulos conseguidos por ambos equipos entre los años 2001 a 2012. El cuadro 7 recoge en un mismo gráfico el número

Cuadro 5
'Ranking' por ingresos Top10 clubs de fútbol del mundo de 2001/2012



Fuente: elaboración propia a partir de Deloitte (2013).

La gestión del talento del Real Madrid FC ha dado lugar al 'modelo de captura externa del talento'

Cuadro 6
Títulos obtenido de 2001 a 2012

Temporada	Nacionales			Internacionales		
	Liga de España	Copa del Rey	Supercopa de España	Champion League	Supercopa Europa	Mundial Clubs
2000/2001						
2001/2002						
2002/2003						
2003/2004						
2004/2005						
2005/2006						
2006/2007						
2007/2008						
2008/2009						
2009/2010						
2010/2011						
2011/2012						

 Real Madrid Club de Fútbol
  Fútbol Club Barcelona

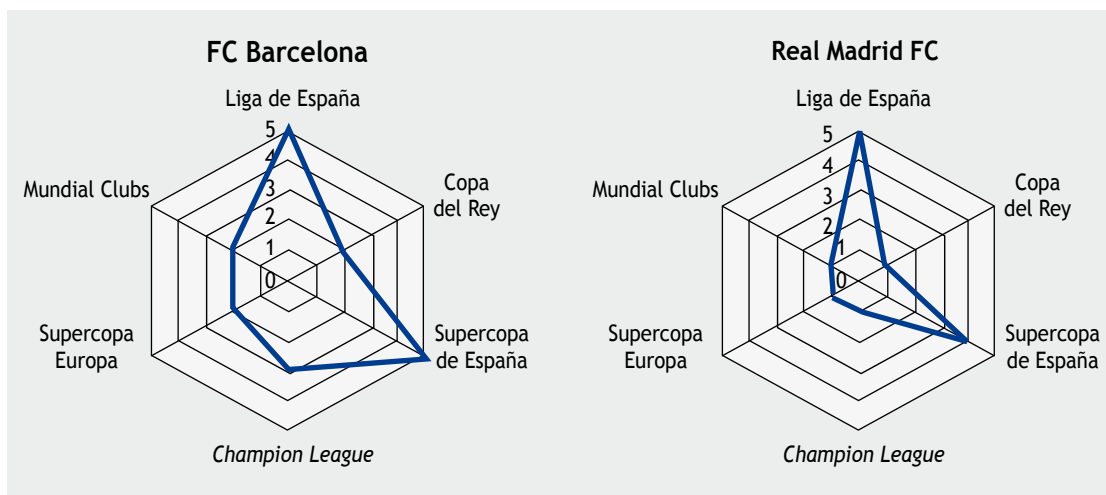
de títulos totales del periodo por competición, tanto nacionales (liga de España, Copa del Rey de España y Supercopa de España) como internacionales (*Champions League*, Supercopa de Europa, Mundial de Clubs).

Como se aprecia en los diferentes cuadros, los dos equipos obtienen muy buenos resultados tanto económicos como operativos. En este sentido, el Real Madrid ha conseguido mejores resultados en la dimensión económica en el período 2001/2012. De hecho, en esta etapa, año tras año, supera al FC Barcelona en ingresos y, desde el año 2005, el Real Madrid es el equipo de fútbol con mayores ingresos anuales del mundo. Además, en el año 2012 ha sido el primer equipo de fútbol en superar la barrera de los 500 millones de euros de ingresos. Mientras tanto, el FC Barcelona se sitúa en un segundo lugar por ingresos entre los clubs de fútbol del mundo desde el año 2009, mostrando una distribución de los ingresos, según tipo, muy similar a la de su competidor. También en la dimensión operativa, ambos equipos obtienen buenos resultados consiguiendo títulos tanto nacionales como internacionales (véase el cuadro 6). No obstante en esta dimensión es el FC Barcelona el que supera al Real Madrid CF en el periodo 2001/2012, consiguiendo un mayor número de títulos en las competiciones nacionales y, sobre todo, en las internacionales (véanse los cuadros 6 y 7).

Trasferir un mismo recurso valioso de una empresa a otra no es garantía de éxito

Cuadro 7

Cuadro comparativo de la obtención de títulos nacionales e internacionales 2001/2012



Los estudios de casos llevados a cabo permiten mostrar dos modelos antagónicos de gestión del talento en las empresas, modelos que presentan posicionamientos distintos en algunas de las fases que integran la gestión del talento. Así, a partir de cómo gestiona el talento el FC Barcelona, se identifica el primero de los modelos, al que hemos denominado como *modelo de desarrollo interno del talento*. La gestión del talento característica del Real Madrid CF ha dado lugar al segundo de los modelos, al que hemos denominado como *modelo de captura externa del talento*. No obstante, es necesario indicar que ninguno de los modelos es un modelo puro, pues en el modelo del FC Barcelona se presentan, también, ciertas dosis de captura externa del talento y en el del Real Madrid CF también está presente una porción de desarrollo interno del talento. Sin embargo, en cada uno de los casos predomina, de forma clara, uno de los modelos propuestos para gestionar el talento, pudiendo estos modelos servir como base de referencia para la gestión del talento en la empresa (véase el cuadro 2). Estos modelos han sido previamente propuestos en la literatura por diversos autores (Baird & Meshoulam, 1988; Chan, 1996; Hiltrop, 1999).

A continuación describimos cada uno de los modelos.

1. *Modelo de desarrollo interno del talento*: se caracteriza por una alta capacidad para atraer el talento, sobre todo del talento que presenta un alto potencial de desarrollo. También porque dicho talento es capturado de forma temprana, identificado a nivel interno mediante resultados excelentes en las evaluaciones de desempeño y desarrollado en el largo plazo, inculcando en el nuevo talento una fuerte cohesión de equipos y las características diferenciales que la organización obtiene mediante el trabajo en equipo. Este modelo de gestión lleva asociado una alta retención del talento debido a lazos emocionales.
2. *Modelo de captura externa del talento*: se caracteriza por una alta capacidad para atraer el talento presente, sobre todo debido a muy altas remuneraciones; por una captura del talento en el mercado laboral cuando éste es ya una realidad constatada, en la búsqueda de su aplicación inmediata, en el muy corto plazo, no siendo objeto de desarrollo ya que la ventaja competitiva se obtiene de la explotación inmediata de dicho talento. La retención del talento es baja, principalmente asociada a la muy alta remuneración y a los resultados operativos de la organización.

Los resultados excepcionales de determinadas personas no solo se deben a sus capacidades personales, sino también a la contribución invisible del resto de los integrantes del equipo

4. Conclusiones e implicaciones para la gestión de los recursos humanos

A raíz de los casos antagónicos sobre cómo gestionan en la práctica el talento dos de los clubes de fútbol más importantes del mundo, el Real Madrid CF y el FC Barcelona, se pone de manifiesto que las empresas disponen de dos opciones enfrentadas para gestionar el talento, por una parte está el modelo de desarrollo interno del talento, con un enfoque centrado en el desarrollo en el largo plazo de los empleados con talento, propiciando un enorme ajuste entre éstos y las características diferenciadoras de la empresa y, por otra parte, se encuentra el modelo de captura externa del talento, centrado en atraer y conseguir en el mercado laboral a los empleados con mucho talento. A la vista de los resultados económicos y operativos que se obtienen al aplicar estos modelos podemos percibir que ambos modelos son igualmente eficaces para conseguir los objetivos de las empresas y que, por lo tanto, a nivel de eficacia tanto económica como operativa no hay un modelo mejor que otro. No obstante, las empresas, según su forma de competir, su cultura organizacional y la naturaleza de su ventaja competitiva, podrán optar, de forma preferente, por uno u otro modelo de gestión del talento. Para ello es necesario considerar que los dos modelos antagónicos propuestos presentan implicaciones para la gestión de los Recursos Humanos desde dos perspectivas: las personas que integran la empresa y la organización y su ventaja competitiva.

Desde la primera de las perspectivas, aquellos empleados cuyo talento es gestionado mediante un modelo de desarrollo interno presentarán un mayor apego hacia la empresa que aquellos que son objeto de captura externa del talento. Su compromiso y fidelidad serán más altos (Hatum, 2009, 2010). El desarrollo a largo plazo y en equipos, creará vínculos emocionales con la empresa que aumentará su compromiso y fidelidad (Hatum, 2009, 2010). Trabajadores que intentan satisfacer sus necesidades, buscando el reconocimiento, la estima o la autorrealización (Maslow, 1943) serán idóneos para que su talento sea gestionado según el modelo de desarrollo interno. Con salarios competitivos, pero más bajo que el de los trabajadores de captura externa del talento, estos trabajadores no se mueven solo por factores económicos, que serán factores higiénicos exentos de motivación para ellos (Herzberg, Mausner & Bloch, 1959) (siguiendo la clasificación de Douglas McGregor podrían ser considerados trabajadores del tipo Y). El rendimiento de este tipo de trabajadores está fuertemente vinculado a la cohesión de sus equipos de trabajo. Un rendimiento excepcional se puede conseguir cuando los líderes y los empleados han sido objeto de programas similares de desarrollo y todos se impregnan de los factores diferenciadores de su organización. En este sentido, y volviendo a los casos analizados, una de las mejores épocas del Fútbol Club Barcelona ha sido la liderada por Pep Guardiola como entrenador, desarrollado en la Masía y profundo conocedor de los elementos diferenciadores de su equipo (Cubeiro, 2010; Cubeiro & Gallardo, 2010). Empleados objeto de captura externa del talento se verán menos vinculados a las empresas y más motivados por factores de índole económico o de fama personal (siguiendo la clasificación de Douglas McGregor podrían ser considerados como trabajadores tipo X), y con necesidades que cubrir localizadas en zonas más bajas de la pirámide de las necesidades (Maslow, 1943).

Desde la perspectiva de la organización y su ventaja competitiva, el uso de uno u otro modelo también presenta implicaciones (Hatum, 2010). Así, desde la visión de la empresa basada en sus recursos, se teoriza sobre la dificultad de replicar en otros ámbitos la contribución a la ventaja competitiva de determinados recursos escasos y valiosos, muy diferenciados (Barney, 1991; Amit & Schoemaker, 1993). Por lo tanto, transferir un mismo recurso valioso de una empresa a otra no es garantía de éxito. Por ejemplo, recurriendo de nuevo a los casos analizados, el rendimiento de Leo Messi en la selección de Argentina no es equiparable al rendimiento que el jugador obtiene en el FC Barcelona. Sin embargo, recursos valiosos muy

Google ha adquirido muchas empresas por el valor de los equipos de personas que han desarrollado productos muy innovadores

individualizados, poco cohesionados en equipos, mantendrían su rendimiento independientemente de la empresa siempre que su uso sea coherente con su estrategia. Así, por ejemplo, Cristiano Ronaldo presenta un rendimiento similar en la selección portuguesa y en el Real Madrid. Una explicación a estas cuestiones estaría en que el rendimiento de recursos muy específicos, fuertemente imbricados en un equipo, no solo se debe a sus capacidades innatas, sino que podrían estar asociados a la contribución del resto de los miembros del equipo. Esto significaría que en empresas donde el trabajo en equipo es un elemento importante de diferenciación, los resultados excepcionales de determinadas personas no solo se deben a sus capacidades personales, sino también a la contribución invisible del resto de los integrantes del equipo. Estos hallazgos son consistentes con otras investigaciones recientes. Así, Groysberg, Sant & Abrahams (2008) encontraron que los trabajadores estrellas (los que obtienen un alto rendimiento) de empresas intensivas en conocimiento disminuyen mucho su rendimiento cuando cambian de empresa, por lo que su éxito anterior podría estar vinculado a las aportaciones de su equipo de trabajo.

5. Aplicaciones de las enseñanzas extraídas

Las conclusiones anteriores son indicativas de que para las empresas cuya ventaja competitiva es obtenida a partir de la diferenciación debida a un trabajo en equipo, como la innovación, diseño, etc., sería más útil el modelo de desarrollo interno del talento. Empresas que no logran una diferenciación clara en el trabajo de los equipos, sino que basan su éxito en las aportaciones brillantes e individuales de determinados empleados clave que, por otra parte, rendirían igual con independencia de los equipos donde se sitúen (ventaja competitiva conseguida por individualidades personales), deberían optar por el modelo de captura externa del talento.

Un tipo de empresas donde su aplicabilidad es muy clara es el de las organizaciones intensivas en conocimiento (*Knowledge Intensive Firms*, KIFs) que compiten con conocimiento sofisticado o con productos de alta complejidad pues requieren el conocimiento y las habilidades intelectuales de empleados altamente capacitados que conforman la mayor parte de su plantilla (Alvesson, 1995, 2004), como es el caso de las empresas del sector de las Tecnologías de la Información (Dávila & Elvira, 2010). Este tipo de empresas se ven bien reflejadas en el ámbito deportivo de las competiciones nacionales de los equipos de fútbol (Groysberg, Sant & Abrahams, 2008). Según Alvesson (1995, 2004) las empresas intensivas en conocimiento pueden conseguir ventaja competitiva de dos formas distintas: enfocándose en el capital humano excelente o enfocándose en procesos humanos de dirección que permitan crear equipos de trabajo diferenciados. En los casos analizados, el Real Madrid CF se correspondería con la primera de las opciones, mientras que el FC Barcelona se corresponde con la segunda. Para las empresas KIFs que se identifiquen con el primero de los casos implicaría contratar y retener a los mejores empleados, siendo la selección y remuneración aspectos clave. Los mejores resultados organizacionales se obtienen del trabajo de los individuos excelentes, mostrándose el modelo de captura externa del talento como idóneo para su empleo. Para las empresas KIFs, en el segundo de los casos, los procesos de dirección persiguen crear un clima organizacional que fomenta la interacción y la colaboración permitiendo la formación de equipos excelentes, y los mejores resultados se obtienen del trabajo colectivo más que la contribución individual, por lo que el modelo de desarrollo interno del talento sería el aplicable. Empresas KIFs del segundo tipo, también podrían capturar el talento externo no incorporando a personas concretas, sino a equipos completos, por ejemplo, adquiriendo *startups* de éxito, no por el valor del producto que han desarrollado, sino por valor del equipo completo que ha desarrollado el producto. Recurriendo, una vez más, a los casos de estudio, el equipo de la selección española de fútbol, que en el año 2010 se proclamó campeón del mundo en Sudáfrica, contaba entre sus titulares con ocho jugadores del Fútbol Club Barcelona

y replicó su estilo de juego (diferenciación). En el caso de empresas del sector de Tecnologías de la Información, existen múltiples ejemplos de este hecho, así Google ha adquirido muchas empresas por el valor de los equipos de personas que han desarrollado productos muy innovadores.

6. Limitaciones y líneas de trabajo futuro

Este trabajo presenta las limitaciones inherentes a su carácter exploratorio. También la consideración de solo los ingresos como aproximación a un buen rendimiento económico supone una limitación, ya que tanto la estructura de costes como el endeudamiento podrían ser variables a considerar para valorar dicho rendimiento. Trabajos posteriores podrían analizar, con técnicas cuantitativas o cualitativas, el movimiento de los jugadores estrella del Barcelona y del Real Madrid y realizar estudios comparativos sobre su desempeño en los años de permanencia en sus equipos y en equipos posteriores, extrapolando los resultados encontrados al ámbito de las empresas, siendo este tipo de estudios interesantes en la búsqueda de confirmaciones empíricas y explicativas del estudio exploratorio aquí iniciado.

7. Bibliografía

- ABC (2013, 9 de febrero). *Los diez futbolistas mejor pagados del mundo*. Retrieved from http://www.abc.es/deportes-futbol/20130208/abci-futbolistas-mejor-pagados-201302081019_1.html.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge-work and Knowledge Intensive Firm*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Alvesson, M. (1995). *Management of Knowledge Intensive Companies*. New York, NY: De Gruyter. <http://dx.doi.org/10.1515/9783110900569>
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organisational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Berger, L. A. (2008). Employee pay: a riddle wrapped in a mystery inside an enigma. In Berger, L. A., & Berger, D. R. (Eds.), *The Compensation Handbook. A State-of-the-Art Guide to Compensation Strategy and Design*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Björkman, I., & Smale, A. (2010). La gestión global del talento: retos y soluciones. *Universia Business Review*, 27, 30-43.
- Blanco, M., & Forcadell, J. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: la aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, 11, 36-61.
- Cascio, W.F. (2006). Global performance management systems. In Stahl, G., & Björkman, I., (Eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management* (pp. 176-196). Cheltenham, UK: Edward Elgar. <http://dx.doi.org/10.4337/9781845428235.00016>
- Chan, W. (1996). External recruitment versus internal promotion. *Journal of Labour Economics*, 14(4), 555-570. <http://dx.doi.org/10.1086/209822>
- Cubeiro, J. C. (2010). Aprender del 'coach' Guardiola. *Harvard-Deusto Business Review*, 191, 68-70.
- Cubeiro, J. C., & Gallardo, L. (2010). *Liderazgo Guardiola. Cómo lograr que tu equipo sea admirado*. Madrid: Alienta Editorial.
- Dávila, A., & Elvira, M. M. (2010). La evaluación del rendimiento en empresas intensivas en conocimiento: un caso de estudio. *Universia Business Review*, 27, 124-141.
- Deloitte (2013). *Captains of industry. Football Money League*. Manchester, UK: Sports Business Group Deloitte.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556-569. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x>
- Effrom, M., & Ort, M. (2010). *One Page Talent Management: Eliminating Complexity, Adding Value*. Boston: Harvard Business School Press.

- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- El Economista (2014, 27 de mayo). *El fichaje de Gareth Bale por el Madrid sube a 109 millones de euros*. Retrieved from <http://ecodiario.eleconomista.es/interstitial/volver/213525982/futbol/noticias/5813253/05/14/El-fichaje-de-Gareth-Bale-por-el-Real-Madrid-suba-a-109-millones-de-euros-.html#.Kku880LYVdFnFw>.
- Futbolprimera (2013, 19 de septiembre). *La lista de los futbolistas mejor pagados del mundo*. Retrieved from <http://www.futbolprimera.es/2014/11/05/deportistas-mejor-pagados-mundo>.
- Groysberg, B., Sant, L., & Abrahams, R. (2008). When 'Stars' migrate, do they still perform like stars? *MIT Sloan Management Review*, 50(1), 40-46.
- Hatun, A. (2009). El Caos del Talento. *Harvard Business Review*, edición América Latina, 87(8), 19-30.
- Hatun, A. (2010). *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*. New York, NY: Palgrave Macmillan. <http://dx.doi.org/10.1057/9780230295094>
- Hatun, A. (2012). Un modelo de gestión del talento de la organización: la Masía del F.C. Barcelona. *Harvard-Deusto Business Review*, 216, 22-33.
- Herzberg, F. Mausner, B., & Bloch, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York, NY: Wiley.
- Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00022-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00022-5)
- Jiménez, A. Hillier-Fry, C., & Díaz, J. (2008). Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. *Harvard Deusto Business Review*, 173, 66-79.
- Lawler, E. E. (2008). *Talent: Making people your competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewis R. E., & Heckman R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396. <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571-600. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070254>
- Scher, A. (2008). *La pasión según Valdano*. Buenos Aires: Editorial Capital Intelectual.
- Schiemann, W. A. (2009). Aligning Performance Management with Organizational Strategy, Values, and Goals. In Smither J. W., & London M. (Eds.), *Performance Management Putting Research into Action*, (pp. 85-48). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105-108. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011>
- The Economist (2011, May 19). The Catalan kings. The management secrets of Barcelona Football Club, 19 Mayo 2011.
- Valdano, J. (2013). *Los 11 poderes del líder. El fútbol como escuela de vida*. Madrid: Conecta.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications. ☐