

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.

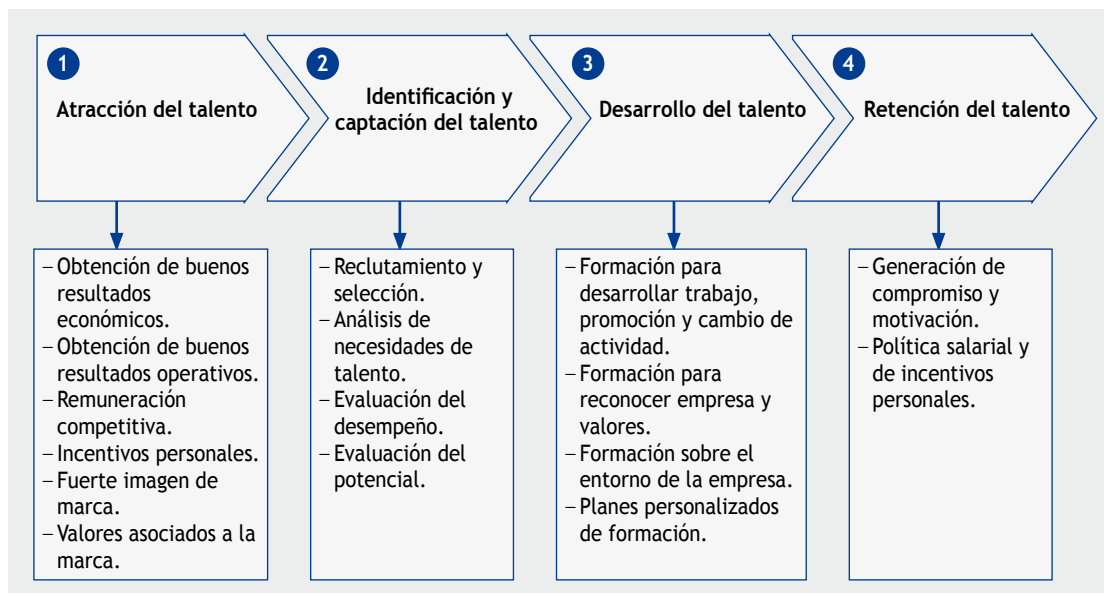
El cuadro 1 muestra estas fases características de la gestión del talento en la empresa.

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

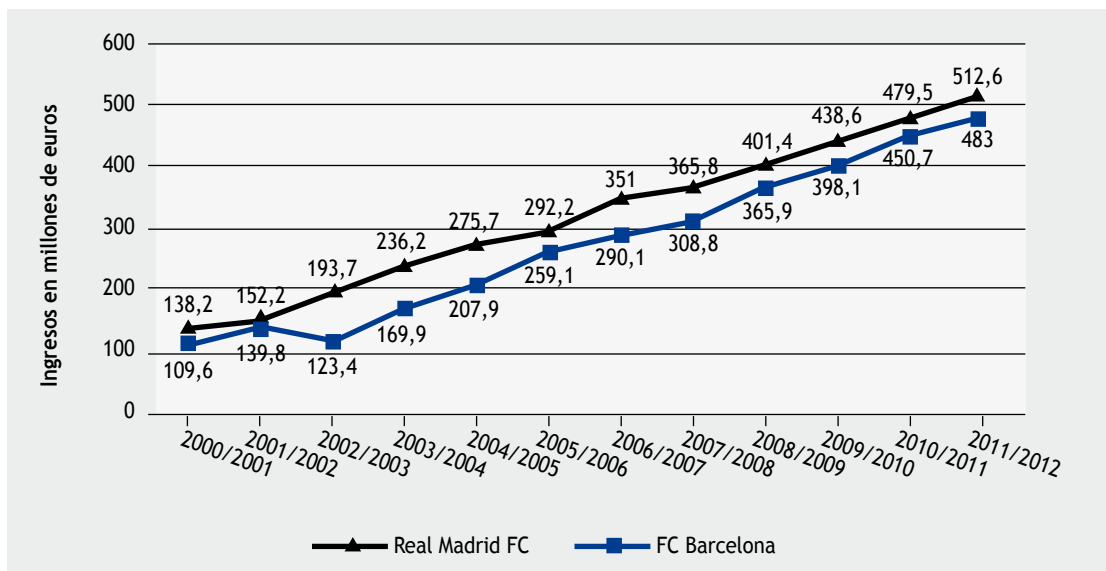
Ingresos de 2001 a 2012

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'

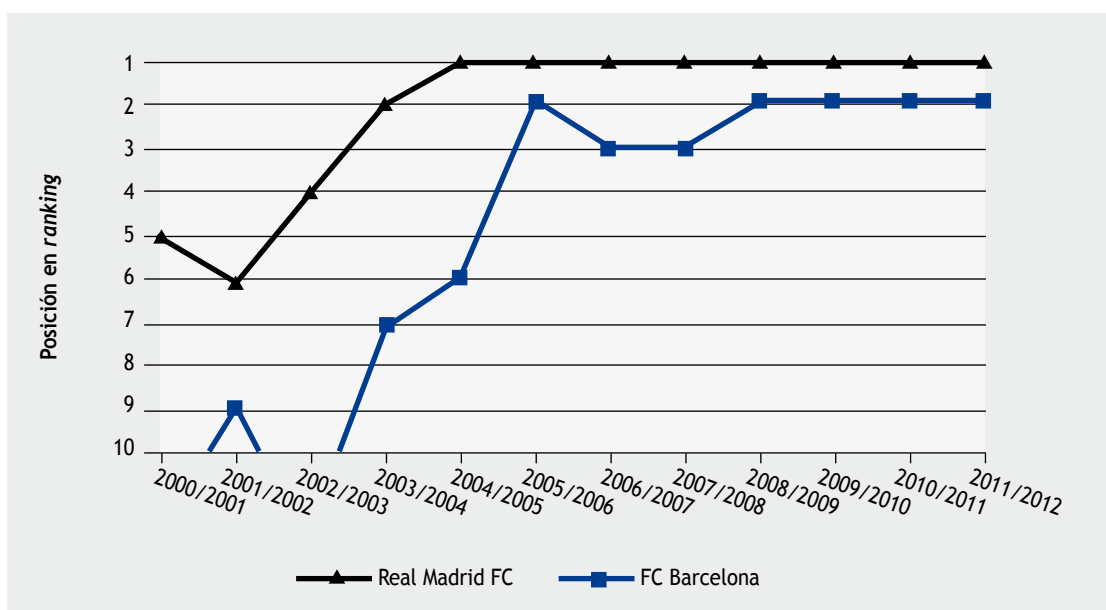
Cuadro 4
Ingresos periodo 2001/2012



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

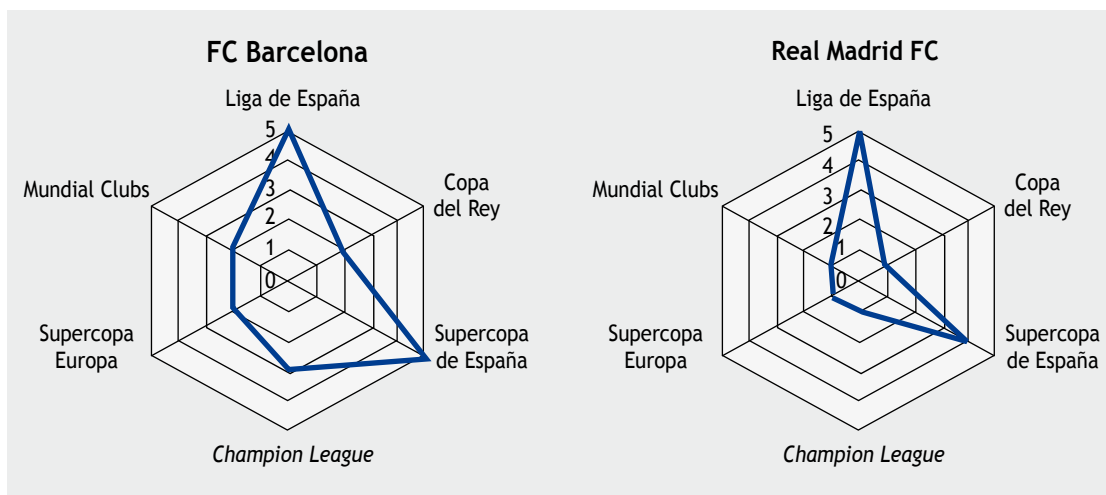
de títulos totales del periodo por competición, tanto nacionales (liga de España, Copa del Rey de España y Supercopa de España) como internacionales (*Champions League*, Supercopa de Europa, Mundial de Clubs).

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. ☐