

THE CONVERSATION

Rigor académico, oficio periodístico



arta Fernandez Jimenez/Shutterstock

¿Por qué, casi siempre, gana el Real Madrid?

Publicado: 3 junio 2024 15:09 CEST

Pedro César Martínez Morán

Director del Master in Talent Management de Advantere School of management / Profesor asociado de la Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas, Universidad Pontificia Comillas

La idea de jugar con una pelota es muy antigua. Hay vestigios de juegos similares desde China hasta Mesoamérica. En el siglo XIX, los ingleses formalizaron un juego que empezaba a practicarse en sus colegios. Había nacido el deporte más popular del mundo: el fútbol.

En el siglo XX, el fútbol transita de juego *amateur* a práctica profesional. Se constituyen clubes y se organizan competiciones por todos los rincones del mundo.

El sueño europeo de una competición futbolística

Un sueño aparece en Europa a mediados de la década de los cincuenta. En Francia apuestan por la creación de la Copa de Europa.

El 13 de junio de 1956 se celebra la final de la primera edición. El primer campeón viste de blanco. Es el Real Madrid. El equipo madrileño gana de manera consecutiva las cuatro siguientes.

La competición futbolística, que nace en pleno apogeo de la Guerra Fría, va adaptándose a la utilización de nueva tecnología. A la experiencia de ver el partido *in situ* o de seguirlo a través de la radio, se le suma la opción de verlo en televisión. Había nacido un nuevo espectáculo de masas que se podía ver en todo el mundo.

De sueño europeo a evento deportivo más visto a nivel global

El 26 de mayo de 1993 se celebró la primera final de la competición europea futbolística renovada. Dejó atrás la denominación de Copa de Europa y pasó a denominarse la Liga de Campeones de la UEFA o UCL en su acrónimo en inglés. El primer campeón, curiosidades del destino, fue francés, el Olympique de Marsella.

El Real Madrid había ganado su sexta Copa de Europa en 1966. Treinta y dos años estuvo sin volver a celebrar una victoria en una final. La sequía se rompió el 20 de mayo de 1998. Los jugadores alzaron al cielo de Amsterdam su séptima copa. Ocho finales ganadas desde esa fecha permiten acumular en su sala de trofeos quince trofeos continentales. El último fue conquistado el 1 de junio de 2024 en Wembley.

Razones de los triunfos del Real Madrid

A Franz Beckenbauer se le atribuye declarar que para ganar la *Champions* hay que tener un gran equipo, un gran entrenador y ganar al Real Madrid.

Las razones concretas que explican tanto triunfo y tanto respeto no encuentran consenso. Es cierto que crece la admiración por lo que hace este equipo. Existe un grupo de elementos explicativos en torno a su cultura y modelo de gestión. Se cita el sacrificio de sus jugadores, su resiliencia, su “no dar nunca nada por perdido” (en torno a su famoso lema: “Hasta el final, vamos Real”). El grupo de jugadores exige esa conducta. Al grupo lo conducen sus capitanes que ejercen un liderazgo que viene de la antigüedad en el club. Otro factor diferenciador se encuentra en la gestión de su talento.

La gestión del talento en el club

Valores y talento parecen concentrar el protagonismo explicativo. Los valores compartidos fueron señalados como fuente de éxito empresarial por Peters y Waterman en su libro *En busca de la excelencia*, en 1982. Los valores guían la conducta de quien trabaja en la organización, sirven de punto de referencia para el rendimiento esperado.

Edgard Schein concretó en tres los elementos de la cultura organizativa, y entre estos, además de los valores citó los artefactos y símbolos. Señalar o besar el escudo genera la máxima identificación con los valores y es un rito que siguen los jugadores blancos. El liderazgo de los capitanes no se cuestiona. Su legado se transmite a los que van a portar el brazalete.

El talento supone creer firmemente en las personas. Se puede incorporar a las organizaciones a personas talentosas o alentar y permitir el desarrollo y progreso de las mismas. Florentino Pérez habló hace años de contar con “zidanes y pavones”. La estrategia se basaba en fichar una gran figura junto con deportistas formados en la cantera blanca. La última final de la *Champions League* ha supuesto que tres jugadores blancos hayan alcanzado seis triunfos con el mismo equipo. Dos son producto del talento interno, Nacho y Carvajal y el otro, Modric, se incorporó al equipo procedente de un club británico.

La exigencia continua

El Real Madrid acaba de ganar su décimoquinta *champions*. El presidente Florentino Pérez anuncia que es el punto de partida para ganar la decimosexta. No hay descanso.

La organización no se detiene. Los valores se fortalecen. El refuerzo que proporciona el éxito es vitamina para el futuro. Se gestiona adecuadamente el talento. Se piensa en el talento que hay, en el que hay que incorporar y en el que abandonará el club. Los capitanes no permiten despiste alguno de la doctrina imperante.

La fórmula no parece especialmente creativa. El guion lo siguen otros clubes. Sin embargo, algo hace distinto al Real Madrid.