

# Barça – Madrid: dos estils, dos models

Josep Maria Canyelles\*

*L'estil del FC Barcelona ha despertat l'interès del món del management, i el club entrenat per Josep Guardiola mereix elogis i anàlisis des d'arreu del món, tant centrats en els aspectes esportius com en els de gestió. Amb motiu de la intensa rivalitat amb el Reial Madrid, Josep Maria Canyelles pública un nou article sobre el Barça on posa damunt la taula un enfocament que altres analistes no gosen formular.*

## Responsabilitat Social dels clubs

Atès que la influència social en valors i la capacitat de modelar actituds és un dels impactes més grans que té l'esport, seria desitjable que els clubs de referència a nivell nacional i global emprenguessin un camí de compromís per a gestionar-los proactivament en el marc de la seva Responsabilitat Social Corporativa.

Alguns clubs esportius ja han començat a incorporar la gestió de l'RSC amb mesures molt diverses en matèries ambientals, socials, esportives, etc. Sovint la principal dificultat prové –com succeeix en la majoria d'empreses- del fet que **no acaben de trobar la manera de fer el salt des d'un seguit de bones pràctiques diverses que s'acumulen desorganitzadament a un model integral i integrat de gestió de l'RSC.**

La dificultat finalment es troba en el repte de com incorporar l'RSC dins de l'estratègia de l'organització, en els seus valors corporatius, i fins i tot en la seva missió i visió. Per una banda, no tothom en sap prou ja que falten coneixements tècnics i capacitat de lideratge. Però per altra banda no tota organització disposa d'una planificació tan acurada com per integrar-hi l'RSC. *Si no disposes d'una estratègia clarament definida, no tens un marc on integrar l'RSC! Si un club té com a única estratègia corporativa guanyar títols, sembla evident que, a banda dels riscos inherents a descuidar tot d'altres aspectes, es farà difícil bastir-hi una RSC que es pretengui integral.*

## Rivalitat i polarització

L'RSC no és només una manera de millorar els impactes a la societat sinó que també millora la sostenibilitat de la pròpia organització fent-la més sòlida, amb una millor reputació, confiança dels grups d'interès, capacitat de satisfer inquietuds i necessitats de les comunitats on opera. No cal dir que també està actuant com un fort component de diferenciació de marques i identitats corporatives.

En l'esport, també s'ha començat a percebre aquesta opció d'aposta estratègica per l'RSC amb una **voluntat de reforçar la pròpia identitat i de diferenciació respecte als rivals.** En el cas del FC Barcelona, aquesta aposta es va fer molt visible a partir de l'acord amb la UNICEF. Vam analitzar en un article<sup>1</sup> aquesta aposta, i la seva vinculació a la història del club, allunyant-nos de les interpretacions merament filantròpiques o marquetinianes que alguns n'han fet i situant-nos en la clau estratègica que va tenir l'aposta: **passar d'un club local a un club global, assentant les bases per a reinterpretar el lema del "més que un club", fent**

**compatible la interpretació en clau nacional**

### Esport i influència social

**L'esport pot ser un espai de desenvolupament de les persones tant en un sentit físic com psíquic.**

En el cas dels infants i joves, és un àmbit idoni per a la formació de l'esperit, combinant valors com l'esforç i la superació amb la cooperació i l'esportivitat.

A la societat actual, l'esport ha ocupat uns espais èpics, abans coberts per altres enfrontaments més bel·licosos, canalitzant energies que les col·lectivitats tendeixen a vessar.

A banda dels raonaments psicològics i sociològics, no es poden negligir els econòmics, ja que alguns esports han arribat a ser veritables indústries que mouen molts diners i interessos.

Per tot plegat, **la projecció pública d'algunes manifestacions esportives atorguen als seus protagonistes i a les seves formes institucionalitzades un rol molt important pel que fa a la conformació de valors socials i personals,** més en una època on la relativització d'altres referents axiològics més tradicionals ha atorgat a l'esport una supremacia en la conformació de models i exemplaritats, si més no per a alguns col·lectius socials.

<sup>1</sup> [ca] *Esport i Responsabilitat Social: el cas Barça*  
[www.collaboratio.net/mm/File/ca/Art.jmcanyelles\\_Esport\\_i\\_RSE\\_FCBarcelona.pdf](http://www.collaboratio.net/mm/File/ca/Art.jmcanyelles_Esport_i_RSE_FCBarcelona.pdf)  
 [es] *Deporte y Responsabilidad Social: el caso Barça*  
[www.collaboratio.net/mm/File/es/Art.jmcanyelles\\_Deporte\\_y\\_RSE\\_FCBarcelona.pdf](http://www.collaboratio.net/mm/File/es/Art.jmcanyelles_Deporte_y_RSE_FCBarcelona.pdf)

## **catalana amb una nova interpretació en clau cívica global.**

El gran rival, el Reial Madrid, també ha incorporat algunes bones pràctiques pròpies dels aspectes de l'RSC, com ara el reciclatge o el programa "Causas Justas", però sense una capacitat tan nítida de construir un discurs integral.

Així, mentre que la suma de les diferents bones pràctiques d'RSC en un cas es mostren ben integrades, coherents, generen credibilitat i aporten valor, tot sembla indicar que en segon cas no rendeixen de la manera que seria esperable dins un model RSC. Si aquesta impressió o punt de vista és correcte, podríem dir que **el FC Barcelona està aconseguint la diferenciació respecte el seu rival per la via de l'RSC, del compromís amb uns valors socials i esportius.**

Si mèrits i demèrits mai són absoluts, sí que podem afirmar que **les diferències entre un i altre han marcat una divisòria que sembla accentuar més els factors positius i negatius respectivament**, cosa que també caldria tractar amb major profunditat. Per exemple, la bona reputació social que ha aconseguit el FC Barcelona fa que se li hagi passat per alt el rerefons del recent acord amb la *Fundació Qatar*<sup>2</sup>, que molts podríem considerar incompatible amb els valors democràtics que ha professat el Club al llarg de la seva història i que ara caldria accentuar amb motiu dels seus compromisos globals en RSC.

## **Lideratge**

Allò que fa que finalment l'RSC prengui una forma coherent i sigui creïble dins una organització és el lideratge. **Sense lideratge no hi ha alineament, i sense coherència no hi pot haver credibilitat.** La gestió de la responsabilitat social és un procés de millora contínua i, com a tal, també conviu amb males pràctiques que han d'anar sent corregides a mesura que les inquietuds socials també esdevenen més sensibles.

No podem deixar de banda que el FC Barcelona ha tingut la immensa fortuna que aquest període, amb l'inici de la formalització d'aquests

compromisos, ha estat liderat des del vestidor per una persona sensible amb aquests valors, Josep Guardiola.

En Pep i tot el seu equip han sabut construir un model fonamentat amb valors alineats amb l'esportivitat, la cooperació, la modèstia, la història del club i el compromís amb el país... Aquest fet respon a una trajectòria corporativa des del moment en què es va crear *la Masia* i recull valors històrics del Club i de la seva raó de ser, però va tenir el factor afortunat de l'elecció sorpresa d'aquest jove entrenador de la casa. **Sense Guardiola hi hauria hagut igualment l'argamassa necessària però és més que probable que hagués mancat el seny ordenador** que havia de fer possible el miracle: que el treball de molts anys florís esplendorosament donant victòries esportives i que es basés declaradament en uns valors humanístics profundament treballats.

Guardiola i aquest Barça no necessiten el contrapunt. Però el mèrit i la fortuna es contraposen gairebé amb dramatisme amb la manera com el seu rival afronta els reptes. L'opció estratosfèrica del Reial Madrid per fer un equip dels millors basat en la compra en el mercat va comportar el fitxatge d'un dels millors entrenadors del món, però amb valors diametralment oposats als predicats per Guardiola.

I aquí sí que la contraposició de models es reforça. **La gestualitat d'un accentua la de l'altre i viceversa. Inexistent l'espai mig, el posat, el gest, entren en un camí de divergència total.**

- El parlar de Guardiola, desfent-se en elogis dels seus i també dels adversaris, les seves detallades anàlisis estrictament esportives, la seva dedicació gairebé malaltissa a la feina, i la por expressada al proper adversari sigui quina sigui la seva categoria, ha fet que fins i tot alguns analistes culés hagin afirmat que l'entrenador s'excedia en les formes i les prevencions.
- Per altra banda, les formes de Mourinho, amb necessitat d'afirmar la centralitat del seu lideratge, fent la sensació que les victòries són seves i les derrotes dels jugadors, amb un lideratge autoritari, amb acusacions constants al contrari i als àrbitres, han creat un marc del qual es fa difícil sortir, més quan ha aconseguit un gran poder dins el club blanc, actuant com de conseller delegat.

---

<sup>2</sup> *L'acord amb la Fundació Qatar*  
<http://responsabilitatglobal.blogspot.com/2010/12/lacord-amb-la-fundacio-qatar.html>

## Gestionar persones

Una i altra forma han aconseguit imposar-se formidablement en el vestidor. Mentre que els jugadors blaugrana treballen com un veritable equip, tenen esperit de sacrifici, han après a mossegar-se la llengua davant les presumptes injustícies i mostren el seu esperit de grup, els jugadors del gran rival accentuen les individualitats, mostren un excés de violència al camp i acusen i s'excusen amb vehemència.

Amb una samarreta o amb una altra, tots són persones. És el marc institucional i el lideratge que s'hi exerceix el que fa la diferència. I és més: **a l'hora de seleccionar el capital humà, el Barça de Guardiola ha tingut molt en compte el factor dels valors**, arribant a vendre's jugadors de grans qualitats si entenia que el caràcter personal no era compatible amb l'estil que volia marcar (pensem en els casos Eto'o o Ibrahimovix<sup>3</sup>). Aquests criteris no són tinguts en compte per molts altres equips, que solament valoren les qualitats esportives i el rendiment d'un jugador.

Des del punt de vista esportiu és una conjuntura de gran interès, per veure qui podrà més en un aprofundiment en estils contraposats i en els quals ara per ara –en els darrers tres anys– hi ha un clar vencedor. Però també des del punt de vista de la cohesió interna, tant respecte a la directiva com a l'equip.

Els presidents callen, tot i que per motius diferents, i semblen eclipsats per uns entrenadors amb caràcter dominant. Però a la *casa blanca* no poden sentir-se còmodes amb els excessos d'un **entrenador que està comportant la pèrdua de reputació corporativa**, no sols perquè encara no ha triomfat sinó perquè hom qüestiona la pèrdua del *señorío* tradicional del Reial Madrid.

I l'estil peculiar de Mourinho no és solament una façana exterior sinó que forma part d'una manera de gestionar les persones. Com a exemple paradigmàtic podem citar els fets que van succeir en el Madrid-Barça de Lliga (17-04-11):

Mourinho, quan va constatar que hores abans del partit un mitjà de comunicació

---

<sup>3</sup> Ibrahimovic: "El filósofo Guardiola era mi problema" [www.mundodeportivo.com/20110224/ibrahimovic-el-filosofo-guardiola-era-mi-problema\\_54118894703.html](http://www.mundodeportivo.com/20110224/ibrahimovic-el-filosofo-guardiola-era-mi-problema_54118894703.html)

anunciava la titularitat de Pepe al migcentre, secret que havia exigit mantenir a la seva plantilla: *Sou uns traïdors!*, cridava. *Us vaig demanar que no filtreu l'alineació i m'heu traït! Es nota que no esteu amb mi!*

Segons un [article](#)<sup>4</sup> d'El País, que cita testimonis presencials, l'entrenador "no parava d'insultar" els jugadors. "Ha repassat un per un als que tenia al seu voltant. Quan es va trobar amb la cara de Granero, que es desviu per afalagar-lo, el va assenyalar. Segons un empleat del club, va dir una cosa així: *l'únic amic que tinc en aquest vestidor és Granero. Però ja ni em puc fiar d'ell! M'heu deixat sol! Sou la plantilla més traïdora que he tingut a la vida!*

En aquest sentit, afegeix que "presa d'una emoció intensíssima, Mourinho va agafar una llauna de Red Bull i la va llançar contra la paret. En estavellar-se, el recipient es va partir i va alliberar el líquid gasós amb un efecte de pluja".

"En paraules d'un dels assistents, Mourinho va fer una analogia entre la guerra i el futbol: *si jo estic al Vietnam i veig que es riuen d'un company, amb les meves pròpies mans agafo una pistola i mato el culpable. Ara sou vosaltres els que heu de buscar el que s'ha filtrat l'alineació*, conclou l'article.

## Dos models d'empresa

Tot plegat **fa la sensació de trobar-nos davant una confrontació entre dos models d'empresa que, si se'ns permet, identificaríem respectivament amb el típic model industrial i el model més propi de la societat de coneixement.**

En els darrers lustres algunes empreses han canviat el seu model de creació de valor, passant d'un entorn on els actius tangibles aportaven el valor a un context on són els actius intangibles els que generen el valor. És tracta del reflex empresarial d'una realitat molt potent que és el pas de la Societat Industrial a la Societat del Coneixement.

Doncs, bé, la sensació és que el Barça ha entrat de ple en aquest nou model, competint amb totes les

---

<sup>4</sup> *El baño de Red Bull* [www.elpais.com/articulo/deportes/bano/Red/Bull/elpepidep/20110814elpepidep\\_5/Tes](http://www.elpais.com/articulo/deportes/bano/Red/Bull/elpepidep/20110814elpepidep_5/Tes)

seves eines, mentre altres grans clubs encara estan sent gestionats des d'un model clarament industrial i, per tant, antic.

Les empreses avançades tenen una clara consciència de la rellevància de la cultura corporativa, dels valors interns, de la alineació estratègica, de l'empoderament dels quadres directius, dels processos de delegació responsable, de l'ètica i la responsabilitat social. Les empreses ancorades en el passat, que encara no han assumit que s'han de posar al dia o no saben com fer-ho, confien en uns actius que ja no aporten valor per a excel·lir.

**Tu pots adquirir una màquina i saber que el que et rendirà però no pots preveure el que et rendirà un jugador caríssim i excel·lent. La seva capacitat de crear valor, com en el cas de qualsevol actiu intangible, dependrà de com el combinis amb altres.** Un mateix intangible, el talent de Messi, pot rendir dins el club i no rendir al mateix nivell a la selecció.

El Barça ha estat el primer equip a entrar en aquest nou model, que inclou la gestió de la Responsabilitat Social, i això li confereix un avantatge competitiu que és conegut però que és pràcticament impossible de replicar -almenys en els mateixos termes- perquè està conformat per la combinació de molts elements immaterials.

- El model Mourinho té similituds amb la *Direcció per Objectius*, sistema que va ser corregit per la *Direcció per Valors*, més pròpia del model Guardiola, entenent que **els objectius no tenen un valor en si mateix sinó que s'ha de situar en el context d'altres criteris** entre els quals els valors corporatius i humanístics.
- El model Mourinho es basa en una direcció autoritària, on el superior ha de ser més que els subordinats, antagònic al model Guardiola, més basat en els models de les empreses de la societat del coneixement, on **el líder procura treure el millor de cada persona i, per mitjà de la cooperació, el millor del grup.**



- El model Mourinho sembla basar-se en una estratègia sols focalitzada a la victòria, deslligant, com en la societat industrial, cadascuna de les perspectives empresarials, mentre que en el model Guardiola, l'estratègia pren una complexitat més pròpia de la societat del coneixement, on **una adequada gestió dels actius més intangibles ha de permetre, per mitjà d'una relació de causa-efecte, aconseguir resultats.**
- El model Florentino, basat en l'adquisició de capital humà, sembla desatendre que els actius intangibles creen valor o donen resultats d'una manera radicalment diferent als actius materials. El model blanc no comprèn, com sí que fan les empreses de la societat del coneixement, que els actius intangibles (un jugador l'hi considerarem des del punt de vista de les seves habilitats) no creen valors per ells mateixos sinó en funció de com es combinen amb altres, cosa que sí que ha entès i aplica perfectament el model blaugrana.

## El desenllaç

Finalment, no podem deixar de confessar que la motivació d'aquest article de reflexió prové dels incidents ocorreguts fa uns dies, en el partit Barça-Madrid, jugat al Camp Nou, de tornada de la final de la Supercopa.

Un Barça conscient de la seva inferioritat física en aquest moment d'inici de la temporada, va planificar el partit amb intel·ligència i va saber superar al millor Madrid amb què s'ha hagut d'enfrontar en els darrers anys. El bon joc del Madrid va veure's enfosquit per l'excés d'agressivitat física i verbal, i el punt culminant va ser l'actitud de l'entrenador Mourinho, que val la pena analitzar perquè exemplifica molt bé el que hem expressat i perquè no té comparació possible amb cap altre entrenador de categoria.

El fet és que **Mourinho va aprofitar una melé en el darrer minut de joc per ficar el dit a l'ull del segon entrenador del Barça, Tito Vilanova**<sup>5</sup>. L'acció, lletja per ella mateixa, encara és



<sup>5</sup> Video: Jose Mourinho gouging the eye of Barcelona coach Tito Vilanova [www.youtube.com/watch?v=pEBsdC2viOs](http://www.youtube.com/watch?v=pEBsdC2viOs)



més baixa si veiem la premeditació amb què s'hi dirigeix i els gestos provocatius que fa posteriorment. A la roda de premsa, encara va tenir el coratge de dissimular i la pocavergonya de fer veure que no coneixia Tito Vilanova, a qui va anomenar Pito.

Entre altres accions abominables en el mateix partit, i que les càmeres van recollir<sup>6</sup>, hi ha el gest indicant que Alves i Messi feien pudor, fet que alguns analistes han qualificat directament de racista o xenòfob.



Les conseqüències es desconeixen hores d'ara, però no es creu que siguin tangibles immediatament ja que el Barça no respondrà l'agressió<sup>7</sup> i no és clar el paper del Comitè ja que a l'acta arbitral no hi consten els fets.

Però si hi ha cap conseqüència evident hores d'ara és la que es refereix precisament a aspectes reputacionals i de gestió de la identitat corporativa: *el madridisme s'avergonyeix de Mourinho*<sup>8</sup>. La premsa esportiva madrilenya titlla d'*abominable* el comportament de l'entrenador i admet que *el Madrid no va saber perdre*. Però, a més, cal destacar que la imatge és global: **Alfredo Relaño**, director del diari *As*, reconeix en el seu apunt<sup>9</sup> que “el **Madrid** no va saber perdre” i afegeix: *El Madrid ho ha de controlar això. Aquests partits es veuen a tot el planeta, i mentre que el Barça dóna una imatge d'exquisidesa i bon joc, el Madrid es va fent un cartell d'equip buscats. És hora que Florentino reflexioni seriosament sobre això, perquè comença a ser greu*. L'única excepció a aquestes expressions va ser Televisió Espanyola, que inicialment va emetre una versió manipulada<sup>10</sup>.

<sup>6</sup> [www.elperiodico.cat/ca/videos/esports/mourinho-gest-amb-davant-nas-com-messi-alves-fessin-pudor/968147.shtml](http://www.elperiodico.cat/ca/videos/esports/mourinho-gest-amb-davant-nas-com-messi-alves-fessin-pudor/968147.shtml)

<sup>7</sup> [www.ara.cat/esports/barca/Barca-no-respondra-agressio-Jose-Mourinho\\_0\\_538146695.html](http://www.ara.cat/esports/barca/Barca-no-respondra-agressio-Jose-Mourinho_0_538146695.html)

<sup>8</sup> [ca] [www.elperiodico.cat/ca/noticias/barca/madridisme-savergonyeix-mourinho-1121580](http://www.elperiodico.cat/ca/noticias/barca/madridisme-savergonyeix-mourinho-1121580)

[es] [www.elperiodico.com/es/noticias/barca/madridismo-averguenza-mourinho-1121580](http://www.elperiodico.com/es/noticias/barca/madridismo-averguenza-mourinho-1121580)

<sup>9</sup> [www.as.com/opinion/articulo/vez-messi/20110818dasdaioipi\\_4/Tes](http://www.as.com/opinion/articulo/vez-messi/20110818dasdaioipi_4/Tes)

<sup>10</sup> El canal "24 Horas" de TVE ha emès una versió manipulada de l'acció que va protagonitzar Mourinho, posant el dit a l'ull del segon entrenador del Barça. TVE

D'altra banda, les crítiques no han quedat circumscrites a l'àmbit de la premsa esportiva o comentaristes en general sinó que també des del món de l'ètica i l'RSE se'n parla. És interessant, per exemple, l'article d'Alberto Andreu<sup>11</sup>.

I la prova irrefutable de les conseqüències globals d'aquesta actitud es veu en articles en premsa estrangera: *"The New York Times" tracta d'explicar "per què a molta gent no li agrada el Reial Madrid"*<sup>12</sup>, on es fa un resum de la transformació que l'equip blanc ha viscut des de l'arribada de Mourinho.

En la competició global entre clubs esportius, Barça i Madrid estan entre els deu primers. **Unes organitzacions que preferentment no venen productes sinó un sentiment esportiu han de saber gestionar l'adhesió afectiva de milions de ciutadans d'arreu del Planeta**. No és gens fàcil, però que tot sembla indicar que la gestió de la responsabilitat social com un actiu estratègic hi té un paper molt rellevant. Parlem de valors organitzacionals, d'alineació estratègica, de connexió amb els públics... i, com sempre, del que representen a les seves respectives nacions, i ara, del significat que prenen globalment.

## “Algun dia prendrem mal”

Però el desenllaç no es limita solament a matèria reputacional, sinó que existeix una altra derivada més material per posar damunt la taula. De fet, el mateix Pep Guardiola ho va verbalitzar en la seva anàlisi dels fets: *“algun dia prendrem mal”*<sup>13</sup>.

Al llarg d'aquests tres anys, Guardiola ha tractat de treure dramatisme i rebaixar la càrrega èpica tot afirmant que *solament és un esport*, o amb frases del tipus que només es tracta d'*uns jugadors que corren darrere una pilota*. Es feia estrany en aquells

---

només mostra la reacció posterior de Vilanova, ometent l'agressió prèvia de Mourinho. [www.ara.cat/el\\_radar/TVE-lagressio-Mourinho-Tito-Vilanova\\_3\\_538176179.html](http://www.ara.cat/el_radar/TVE-lagressio-Mourinho-Tito-Vilanova_3_538176179.html)

<sup>11</sup> [es] El “Dedo”, de Mourinho. El “Daño”, del Real Madrid [www.albertoandreu.com/articulos/el-dedo-de-mourinho-el-dano-del-real-madrid/](http://www.albertoandreu.com/articulos/el-dedo-de-mourinho-el-dano-del-real-madrid/) [en] Mourinho's finger is “one in the eye” for Real Madrid's reputation [www.albertoandreu.com/articulos/mourinhos-finger-is-one-in-the-eye-for-real-madrid%E2%80%99s-reputation/](http://www.albertoandreu.com/articulos/mourinhos-finger-is-one-in-the-eye-for-real-madrid%E2%80%99s-reputation/)

<sup>12</sup> [www.ara.cat/esports/barca/article-New-York-Times-critica-Reial-Madrid\\_0\\_538746200.html](http://www.ara.cat/esports/barca/article-New-York-Times-critica-Reial-Madrid_0_538746200.html)

<sup>13</sup> [www.ara.cat/esports/barca/Pep-Guardiola-Supercopa-Barca-Madrid\\_0\\_538146281.html](http://www.ara.cat/esports/barca/Pep-Guardiola-Supercopa-Barca-Madrid_0_538146281.html)

moments el seu esforç per a igualar el vi... Quina clarividència! És com si anticipés que els èxits que anirien venint no es farien suportables per al màxim contrincant.

De fet, les declaracions de Guardiola no eren normals, si més no des de la lògica de la confrontació esportiva. Qualsevol entrenador voldria que l'afecció visqués amb la màxima intensitat la competició. Però en Pep sempre ha sabut mirar en l'ona llarga (no quedant-se en el foc d'encenalls del triomf momentani) i sempre ha basat l'èxit en uns valors sòlids d'esforç i humanisme. **Un esforç que no cal incentivar**



**amb proclames incendiàries perquè aniria en contra de la dimensió humanística.** Tal com avui veiem en **empreses que han comprès que l'èxit sostingut no pot basar-se en uns objectius comercials que cremen equips.**

D'altra banda, l'estil Guardiola **és vàlid tant per a les victòries com per a les derrotes, perquè posa l'accent en l'esforç i la constància:** *us prometo treball, ens esforçarem, i les victòries, si han de venir ja arribaran, però no us puc prometre cap títol.*

Com a conseqüència, mentre que arreu del món el Madrid genera adhesions i animadversions, el Barça sols genera adhesions. Amb l'excepció d'Espanya, el Barça ha sabut trobar el punt d'estima global. En la mesura que el Barça és la principal carta de presentació d'un país, Catalunya, aquesta és una dimensió fonamental i estratègica que depassa els interessos del club.

Aquesta identitat d'entrada positiva no és tal entre certs segments de població espanyola, especialment entre aquells en què es barreja el madridisme i l'espanyolisme, és a dir, aquells en què la rivalitat esportiva queda amplificada per una discrepància nacionalista, malgrat que el discurs dominant ocultat aquesta dimensió sense la qual tota comprensió queda coixa.

No és un tema menor i, des del nostre punt de vista, ens atreviríem a parlar de la **interferència de la xenofòbia documentada que a Castella es va començar a generar envers Catalunya a final del segle XV, amb intencionalitat política, i que sense solució de continuïtat ha arribat als nostres dies.**

Aquesta és una realitat poc abordada des de la gestió de la Responsabilitat Social de les empreses i les organitzacions, que tendeixen a incorporar la materialitat de tota mena de discriminacions excepte aquella que és més consubstancial a

l'existència de l'Estat espanyol. Si en tota organització la integració del respecte a la diversitat cultural, identitària, nacional, seria necessària, en territoris on es donen aquests factors i en el camp de l'esport és absolutament imperiosa atès el risc que porta implícit.

És per això que en una societat on l'esport és molt important des del punt de vista sociològic i de la gestió de les identitats col·lectives, **cal anar en compte a no jugar amb foc, donant un excés de transcendència a esdeveniments esportius que caldria circumscriure al que són.**

Ja en vam parlar en un article recent titulat [Córrer darrera la pilota i trepitjar els valors democràtics](#)<sup>14</sup>:

Estem d'acord amb el periodista Toni Soler, que en un article a l'[Ara](#), considera que **no és bo utilitzar el futbol com a metàfora.** Potser la nostra societat té una necessitat insubstituïble d'espai per a l'èpica col·lectiva, però en cap moment hem de perdre la consciència que tot plegat és esport, és un joc, un divertiment per a les masses. En alguns moments ho ha remarcat Pep Guardiola demanant que no cometem l'error d'escalfar l'ambient de certs partits

14

[ca] <http://responsabilitatglobal.blogspot.com/2011/05/correr-darrera-la-pilota-i-trepitjar.html>

[es] <http://responsabilitatglobal.blogspot.com/2011/05/correr-detras-de-la-pelota-y-pisar-los.html>

de màxima rivalitat més enllà del que pugui ser controlable. L'entrenador del Barça ha remarcat que no és més que un joc on 22 jugadors corren darrere una pilota.

Però per a tractar com a esport el que és esport, cal saber integrar la sensibilitat als altres factors, amb coneixement, amb intel·ligència, amb compromisos, amb diàleg amb grups d'interès. Per exemple, quan el Reial Madrid, en el partit al Santiago Bernabeu de la Champions 2010-11, decideix que no es puguin donar les indicacions en català<sup>15</sup> per als aficionats del Barça com es fa en qualsevol altre camp del món, probablement actuï sense tenir prou consciència de la càrrega xenòfoba que fonamenta la decisió.

Quan Guardiola va fer la roda de premsa post-partit, segur que tenia al cap que tres dies abans, l'autocar blaugrana havia rebut les pedrades d'uns radicals madridistes. Però més enllà dels fets anecdòtics, algú amb dos dits de seny sap comprendre perfectament que si els dos clubs encenen la metxa és fàcil que la violència no sigui només una petita anècdota. Les entrevistes a alguns aficionats blancs aquests dies afirmant coses com que no és Mourinho qui s'ha d'excusar sinó que *"son los catalanes los que tienen que pedir perdón"* deixen veure la visceralitat de les forces subjacents, que els clubs i els analistes poden ajudar a contenir o ajudar a explotar. **I Mou juga amb foc explotant aquests sentiments perquè sols li preocupa la seva carrera professional, i està disposat a deixar terra cremada darrere els seus passos**, les seves ficades de pota (o de dit!). D'alguna manera l'entrenador portuguès sap valdre's impunement d'aquesta animadversió per a protegir els seus interessos personals.

## Valors i país

Certament, els valors del FC Barcelona com a institució tenen un correlat amb valors molt propis del país: la constància, la feina ben feta, la perseverància... L'[anunci](#)<sup>16</sup> –excel·lent– que va fer Estrella Damm fa un parell d'estius reflectia a la perfecció la plena identificació entre els valors del club i els valors del país. La identificació del

Barça i Catalunya guanyava una nova dimensió no solament emotiva, nacional, etc., sinó també pels valors i les maneres de fer.

**Serà bo que el FC Barcelona desenvolupi intensament els seus valors i la seva estratègia corporativa pensant alhora en la proximitat i en la dimensió global, tot circumscribint la relació amb el Madrid i tot el que representa a una rivalitat exclusivament esportiva.**

**El Barça té una funció social, una responsabilitat davant la societat, que no pot malmetre.** No pot caure en el parany, ja que ni esportivament, ni corporativament, ni nacionalment en trauria res de profit. El club ha de poder ajudar, com ha fet sempre, a integrar els nouvinguts al país i ha d'actuar de símbol que aglutini valors significatius.

De vegades una col·lectivitat pot disminuir la consciència dels valors que la identifiquen, pot deixar de visualitzar-los. El fet que el Barça permeti mostrar i analitzar aquests valors facilita que ens hi puguem veure reflectits i que refermem aquella manera de fer que és tan nostra.

Podeu llegir un article molt interessant en aquest sentit, titulat "[On són les veus morals?](#)"<sup>17</sup>, que van publicar a l'Avui els professors d'Esade-URL Àngel Castiñeira i Josep Maria Lozano.

Es produeix una simbiosi entre el club i el país. El Barça recull el caràcter no solament de la massa social sinó de la societat. I aquí cal situar la mentalitat perdedora que durant moltes dècades hem tingut (el club i el país), com a conseqüència de les dictadures i la repressió política. Ara el Barça es posa al davant per trencar aquesta dinàmica i convertir aquests valors en triomfadors, per millorar la confiança en nosaltres mateixos. Potser el club ara va per davant de la pròpia societat i ajuda a marcar el camí...

## A mode d'epíleg

Hem reprès l'article escrit fa dos anys on situàvem la responsabilitat social del FC Barcelona sota una perspectiva estratègica, allunyada de la visió filantròpica o marquetiniana que sovint se li ha atribuït;

---

<sup>15</sup> [www.directe.cat/noticia/149288/el-madrid-veta-l-us-del-catala-al-bernabeu](http://www.directe.cat/noticia/149288/el-madrid-veta-l-us-del-catala-al-bernabeu)

<sup>16</sup> Anunci Damm "la feina ben feta"  
[www.youtube.com/watch?v=iLiGMkN8mgk](http://www.youtube.com/watch?v=iLiGMkN8mgk)

---

<sup>17</sup> On són les veus morals?  
<http://paper.avui.cat/article/dialeg/186212/on/son/veus/morals.html>

Hem intentat mostrar algunes claus dels èxits del FC Barcelona, i fer-ho d'acord amb criteris empresarials o de gestió d'organitzacions;

Hem parlat de la rivalitat entre dos grans clubs, tot mostrant diferències i situant els fets d'actualitat en clau d'anàlisi més àmplia;

Hem parlat de riscos socials i hem mostrat la nostra interpretació segons la qual l'entrenador portuguès del Madrid juga hàbilment amb sentiments que provenen de lluny;

I no volem deixar de fer notar que la gestió de la responsabilitat social en el món de les organitzacions esportives és un repte per a totes ells, independentment de l'esport, de la dimensió del club, de la seva història, o del pressupost. Tota

organització pot trobar la manera d'integrar criteris ètics, de dialogar activament amb els grups d'interès, d'adquirir compromisos davant la societat, i de mostrar rendició de comptes i transparència.

25 d'agost de 2011

Aquest article es troba disponible a:

[www.collaboratio.net/mm/File/ca/Art.jmcanyelles\\_Barça\\_Madrid\\_dos\\_model.pdf](http://www.collaboratio.net/mm/File/ca/Art.jmcanyelles_Barça_Madrid_dos_model.pdf)

Altres reflexions sobre RSE i esport:

<http://responsabilitatglobal.blogspot.com/2011/08/reflexions-sobre-rse-i-esport.html>

o a l'etiqueta:

<http://responsabilitatglobal.blogspot.com/search/label/sector%20esportiu>

---

\* **Josep Maria Canyelles** [jmcanyelles@collaboratio.net](mailto:jmcanyelles@collaboratio.net), promotor del *think tank* [www.ResponsabilitatGlobal.com](http://www.ResponsabilitatGlobal.com). Assessora empreses, governs i organitzacions. És assessor tècnic de la Cambra de Comerç de Barcelona. Col·labora amb l'Associació per a les Nacions Unides. Coordinador de la Comissió RS de l'Ass. Cat. Comptabilitat i Direcció [www.accid.cat](http://www.accid.cat) i col·labora amb diferents universitats. Promou **collaboratio**, iniciativa per als TSR