

Barça – Madrid: dos estilos, dos modelos

Josep Maria Canyelles*

El estilo del FC Barcelona ha despertado el interés del mundo del management, y el club entrenado por Josep Guardiola merece elogios y análisis desde todo el mundo, tanto en los aspectos deportivos como en los de gestión. Con motivo de la intensa rivalidad con el Real Madrid, Josep Maria Canyelles publica un nuevo artículo sobre el Barça donde pone sobre la mesa un enfoque que otros analistas no se atreven a formular.

Responsabilidad Social de los clubes

Dado que la influencia social en valores y la capacidad de modelar actitudes es uno de los impactos más grandes que tiene el deporte, sería deseable que los clubes de referencia a nivel nacional y global emprendieran un camino de compromiso para gestionarlos proactivamente en el marco de su RSC.

Algunos clubes deportivos ya han comenzado a incorporar la gestión de la RSC con medidas muy diversas en materias ambientales, sociales, deportivas, etc. A menudo la principal dificultad proviene como sucede en la mayoría de empresas de que **no acaban de encontrar la manera de dar el salto desde una serie de buenas prácticas diversas que se acumulan desorganizadamente en un modelo integral e integrado de gestión de la RSC.**

La dificultad finalmente se encuentra en el reto de cómo incorporar la RSC dentro de la estrategia de la organización, en sus valores corporativos, e incluso en su misión y visión. Por un lado, no todo el mundo sabe ya que faltan conocimientos técnicos y capacidad de liderazgo. Pero por otra parte no toda organización dispone de una planificación tan cuidadosa como para integrar la RSC. *Si no dispones de una estrategia claramente definida, no tienes un marco donde integrar la RSC!* **Si un club tiene como única estrategia corporativa ganar títulos, parece evidente que, aparte de los riesgos inherentes a descuidar todo de otros aspectos, se hará difícil construir una RSC que se pretenda integral.**

Rivalidad y polarización

La RSC no es sólo una manera de mejorar los impactos en la sociedad sino que también mejora la

sostenibilidad de la propia organización haciéndola más sólida, con una mejor reputación, confianza de los grupos de interés, capacidad de satisfacer inquietudes y necesidades de las comunidades donde opera. Por supuesto, también está actuando como un fuerte componente de diferenciación de marcas e identidades corporativas.

En el deporte, también se ha empezado a percibir esta opción de apuesta estratégica por la RSC con una **voluntad de reforzar la propia identidad y de diferenciación respecto a los rivales**. En el caso del FC Barcelona, esta apuesta se hizo muy visible a partir del acuerdo con la UNICEF. Analizamos en un artículo¹ esta apuesta, y su vinculación a la historia del club, alejándonos de las interpretaciones meramente filantrópicas o marketiniana que algunos han hecho y situándonos en la clave estratégica que tuvo el apuesta: **pasar de un club local a un club global, sentando las bases para reinterpretar el lema del "más que un club",**

Deporte e influencia social

El deporte puede ser un espacio de desarrollo de las personas tanto en un sentido físico como psíquico. En el caso de los niños y jóvenes, es un ámbito idóneo para la formación del espíritu, combinando valores como el esfuerzo y la superación con la cooperación y la deportividad.

En la sociedad actual, el deporte ha ocupado unos espacios épicos, antes cubiertos por otros enfrentamientos más belicosos, canalizando energías que las colectividades tienden a rebosar.

Además de los razonamientos psicológicos y sociológicos, no se pueden descuidar los económicos, ya que algunos deportes han llegado a ser verdaderos industrias que mueven mucho dinero e intereses.

Por todo ello, **la proyección pública de algunas manifestaciones deportivas otorgan a sus protagonistas y a sus formas institucionalizadas un rol muy importante en cuanto a la conformación de valores sociales y personales**, más en una época donde la relativización de otros referentes axiológicos más tradicionales ha otorgado al deporte una supremacía en la conformación de modelos y ejemplaridades, al menos para algunos colectivos sociales.

¹ [es] *Deporte y Responsabilidad Social: el caso Barça* www.collaboratio.net/mm/File/es/Art.jmcanyelles_Deporte_y_RSE_FCBarcelona.pdf
[ca] *Esport i Responsabilitat Social: el cas Barça* www.collaboratio.net/mm/File/ca/Art.jmcanyelles_Esport_i_RSE_FCBarcelona.pdf

haciendo compatible la interpretación en clave nacional catalana con una nueva interpretación en clave cívica global .

El gran rival, el Real Madrid, también ha incorporado algunas buenas prácticas propias de los aspectos de la RSC, como el reciclaje o el programa "Causas Justas", pero sin una capacidad tan nítida de construir un discurso integral.

Así, mientras que la suma de las diferentes buenas prácticas de RSC en un caso se muestran bien integradas, coherentes, generan credibilidad y aportan valor, todo parece indicar que en segundo caso no rinden en la forma que sería esperable en un modelo RSC. Si esta impresión o punto de vista es correcto, podríamos decir que **el FC Barcelona está consiguiendo la diferenciación respecto a su rival por la vía de la RSC, del compromiso con unos valores sociales y deportivos .**

Si méritos y deméritos nunca son absolutos, sí podemos afirmar que **las diferencias entre uno y otro han marcado una divisoria que parece acentuar más los factores positivos y negativos respectivamente**, lo que también habría que tratar con mayor profundidad. Por ejemplo, la buena reputación social que ha conseguido el FC Barcelona hace que se le haya pasado por alto el trasfondo del reciente acuerdo con la *Fundación Qatar*², que muchos podríamos considerar incompatible con los valores democráticos que ha profesado el Club a lo largo de su historia y que ahora habría que acentuar con motivo de sus compromisos globales en RSC.

Liderazgo

Lo que hace que finalmente la RSC tome una forma coherente y sea creíble en una organización es el liderazgo. **Sin liderazgo no hay alineamiento, y sin coherencia no puede haber credibilidad.** La gestión de la RS es un proceso de mejora continua y, como tal, también convive con malas prácticas que deben ir siendo corregidas a medida que las inquietudes sociales también se vuelven más sensibles.

No podemos dejar de lado que el FC Barcelona ha tenido la inmensa fortuna que este periodo, con el inicio de la formalización de estos compromisos, ha sido liderado desde el vestuario por una persona sensible con estos valores, Josep Guardiola.

Pep y todo su equipo han sabido construir un modelo fundamentado en valores alineados con la deportividad, la cooperación, la modestia, la historia del club y el compromiso con el país... Este hecho responde a una trayectoria corporativa desde el momento en que se creó *la Masia* y recoge valores históricos del Club y de su razón de ser, pero tuvo el factor afortunado de la elección sorpresa de este joven entrenador de la casa. **Sin Guardiola habría habido igualmente la argamasa necesaria pero es más que probable que hubiera faltado el sentido ordenador** que tenía que hacer posible el milagro: que el trabajo de muchos años floreciera esplendorosamente dando victorias deportivas y que se basara declaradamente en unos valores humanísticos profundamente trabajados.

Guardiola y este Barça no necesitan el contrapunto. Pero el mérito y la fortuna se contraponen casi con dramatismo con la forma en que su rival afronta los retos. La opción estratosférica del Real Madrid por hacer un equipo de los mejores basado en la compra en el mercado supuso el fichaje de uno de los mejores entrenadores del mundo, pero con valores diametralmente opuestos a los predicados por Guardiola.

Y ahí sí que la contraposición de modelos se refuerza. **La gestualidad de uno acentúa la del otro y viceversa. Inexistente el espacio medio, el gesto, entran en un camino de divergencia total .**

- El hablar de Guardiola, deshaciéndose en elogios de los suyos y también de los adversarios, sus detallados análisis estrictamente deportivos, su dedicación casi enfermiza al trabajo, y el miedo expresado al próximo adversario sea cual sea su categoría, han hecho que incluso algunos analistas culés hayan afirmado que el entrenador se excedía en las formas y las prevenciones.
- Por otra parte, las formas de Mourinho, con necesidad de afirmar la centralidad de su liderazgo, haciendo la sensación de que las victorias son suyas y las derrotas de los jugadores, con un liderazgo autoritario, con acusaciones constantes al contrario y a los árbitros, han creado un marco del cual se hace difícil salir, más cuando ha conseguido un gran poder dentro del club blanco, actuando como consejero delegado.

² <http://responsabilitatglobal.blogspot.com/2010/12/lacord-amb-la-fundacio-qatar.html>

Gestionar personas

Una y otra forma han conseguido imponerse formidablemente en el vestuario. Mientras que los jugadores azulgranas trabajan como un verdadero equipo, tienen espíritu de sacrificio, han aprendido a morderse la lengua ante las presuntas injusticias y muestran su espíritu de grupo, los jugadores del gran rival acentúan las individualidades, muestran un exceso de violencia en el campo y acusan excusa con vehemencia.

Con una camiseta o con otra, todos son personas. Es el marco institucional y el liderazgo que se ejerce lo que hace la diferencia. Y es más: **a la hora de seleccionar el capital humano, el Barça de Guardiola ha tenido muy en cuenta el factor de los valores**, llegando a venderse jugadores de grandes cualidades si entendía que el carácter personal no era compatible con el estilo que quería marcar (pensemos en los casos Eto'o o Ibrahimovich³). Estos criterios no son tenidos en cuenta por muchos otros equipos, que solo valoran las cualidades deportivas y el rendimiento de un jugador.

Desde el punto de vista deportivo es una coyuntura de gran interés, para ver quién podrá más en una profundización en estilos contrapuestos y en los que hoy por hoy -en los últimos tres años- hay un claro vencedor. Pero también desde el punto de vista de la cohesión interna, tanto respecto a la directiva como al equipo.

Los presidentes callan, aunque por motivos diferentes, y parecen eclipsados por unos entrenadores con carácter dominante. Pero en la *casa blanca* no pueden sentirse cómodos con los excesos de **un entrenador que está conllevando la pérdida de reputación corporativa**, no sólo porque aún no ha triunfado sino porque se cuestiona la pérdida del *señorío* tradicional del Real Madrid.

Y el estilo peculiar de Mourinho no es sólo una fachada exterior sino que forma parte de una manera de gestionar las personas. Como ejemplo paradigmático podemos citar los hechos que sucedieron en el Madrid-Barça de Liga (17-04-11):

³ Ibrahimovic: "El filósofo Guardiola era mi problema"
www.mundodeportivo.com/20110224/ibrahimovic-el-filosofo-guardiola-era-mi-problema_54118894703.html

Mourinho, cuando constató que horas antes del partido un medio de comunicación anunciaba la titularidad de Pepe en el mediocentro, secreto que había exigido mantener en su plantilla: *¡Sois unos traidores!*, gritaba. *Os pedí que no se filtre la alineación y me habéis traicionado!* *¡Se nota que no estáis conmigo!*

Según un artículo⁴ de El País, que cita testigos presenciales, el entrenador "no paraba de insultar" a los jugadores. "Repasó uno a uno los que tenía a su alrededor. Cuando se encontró con la cara de Granero, que se desvive por halagarle, lo señaló. Según un empleado del club, dijo algo así: *el único amigo que tengo en este vestuario es Granero. ¡Pero ya ni me puedo fiar de él!* *¡Me habéis dejado solo!* *¡Sois la plantilla más traidora que he tenido en la vida!*

En este sentido, añade que "preso de una emoción intensísima, Mourinho cogió una lata de Red Bull y la lanzó contra la pared. Al estrellarse, el recipiente se partió y liberó el líquido gaseoso con un efecto de lluvia".

"En palabras de uno de los asistentes, Mourinho hizo una analogía entre la guerra y el fútbol: *si yo estoy en Vietnam y veo que se rien de un compañero, con mis propias manos cojo una pistola y mato al culpable. Ahora sois vosotros los que tenéis que buscar al que ha filtrado la alineación*, concluye el artículo.

Dos modelos de empresa

Todo ello **da la sensación de encontrarnos ante una confrontación entre dos modelos de empresa que, si se nos permite, identificaríamos respectivamente con el típico modelo industrial y el modelo más propio de la sociedad de conocimiento.**

En los últimos lustros algunas empresas han cambiado su modelo de creación de valor, pasando de un entorno donde los activos tangibles aportaban el valor a un contexto donde son los activos intangibles los que generan el valor. Se trata del reflejo empresarial de una realidad muy potente que es el paso de la Sociedad Industrial a la Sociedad del Conocimiento. Pues bien, la sensación

⁴ *El baño de Red Bull*
www.elpais.com/articulo/deportes/bano/Red/Bull/elpepidep/20110814elpepidep_5/Tes

es que el Barça ha entrado de lleno en este nuevo modelo, compitiendo con todas sus herramientas, mientras otros grandes clubes aún están siendo gestionados desde un modelo claramente industrial y, por tanto, antiguo.

Las empresas avanzadas tienen una clara conciencia de la relevancia de la cultura corporativa, los valores internos, de la alineación estratégica, del empoderamiento de los cuadros directivos, los procesos de delegación responsable, de la ética y la responsabilidad social. Las empresas ancladas en el pasado, que aún no han asumido que deben ponerse al día o no saben cómo hacerlo, confían en unos activos que ya no aportan valor para sobresalir.

Tú puedes adquirir una máquina y saber que lo que te rendirá pero no puedes prever lo que te rendirá un jugador carísimo y excelente. Su capacidad de crear valor, como en el caso de cualquier activo intangible, dependerá de cómo lo combines con otros. Un mismo intangible, el talento de Messi, puede rendir en el club y no rendir al mismo nivel en la selección.

El Barça ha sido el primer equipo en entrar en este nuevo modelo, que incluye la gestión de la Responsabilidad Social, lo que le confiere una ventaja competitiva que es conocida pero que es prácticamente imposible de replicar -al menos en los mismos términos- porque está conformado por la combinación de muchos elementos inmateriales.

- El modelo Mourinho tiene similitudes con la *Dirección por Objetivos*, sistema que fue corregido por la *Dirección por Valores*, más propia del modelo Guardiola, entendiendo que **los objetivos no tienen un valor en sí mismo sino que debe situarse en el contexto de otros criterios** entre los cuales los valores corporativos y humanísticos.
- El modelo Mourinho se basa en una dirección autoritaria, donde el superior debe ser más que los subordinados, antagónico al modelo Guardiola, más basado en los modelos de las empresas de la sociedad del conocimiento, donde **el líder procura sacar lo mejor**



de cada persona y, mediante la cooperación, el mejor del grupo .

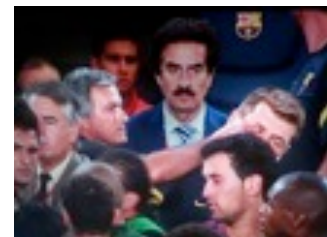
- El modelo Mourinho parece basarse en una estrategia sólo focalizada en la victoria, desatando, como en la sociedad industrial, cada una de las perspectivas empresariales, mientras que en el modelo Guardiola, la estrategia toma una complejidad más propia de la sociedad del conocimiento, donde **una adecuada gestión de los activos más intangibles debe permitir, mediante una relación de causa-efecto, conseguir resultados.**
- El modelo Florentino, basado en la adquisición de capital humano, parece desatender que los activos intangibles crean valor o dan resultados de una manera radicalmente diferente a los activos materiales. El modelo blanco no comprende, como sí hacen las empresas de la sociedad del conocimiento, que los activos intangibles (un jugador se lo consideraríamos desde el punto de vista de sus habilidades) no crean valores por ellos mismos sino en función de cómo se combinan con otros, lo que sí ha entendido y aplica perfectamente el modelo *blaugrana*.

El desenlace

Finalmente, no podemos dejar de confesar que la motivación de este artículo de reflexión proviene de los incidentes ocurridos hace unos días, en el partido Barça-Madrid, jugado en el Camp Nou, de vuelta de la final de la Supercopa.

Un Barça consciente de su inferioridad física en este momento de inicio de la temporada, planificó el partido con inteligencia y supo superar al mejor Madrid con el que ha tenido que enfrentarse en los últimos años. El buen juego del Madrid se vio oscurecido por el exceso de agresividad física y verbal, y el punto culminante fue la actitud del entrenador Mourinho, que vale la pena analizar porque ejemplifica muy bien lo que hemos expresado y porque no tiene comparación posible con ningún otro entrenador de su categoría.

El hecho es que **Mourinho aprovechó una melé en el último minuto de juego para meter el dedo en el ojo del segundo entrenador**



del Barça, Tito Vilanova⁵. La acción, fea por ella misma, aun es más baja si vemos la premeditación con que se dirige a él y los gestos provocativos que hace posteriormente. En la rueda de prensa, aunque tuvo el coraje de disimular y la sinvergüenza de hacer ver que no conocía a Tito Vilanova, a quien llamó Pito.

Entre otras acciones abominables en el mismo partido, y que las cámaras recogieron⁶, está el gesto indicando que Alves y Messi hacían peste, lo que algunos analistas han calificado directamente de racista o xenófobo.



Las consecuencias se desconocen actualmente, pero no se cree que sean tangibles inmediatamente ya que el Barça no responderá a la agresión⁷ y no está claro el papel del Comité ya que el acta arbitral no constan los hechos.

Pero si hay consecuencia evidente actualidad es la que se refiere precisamente a aspectos reputacionales y de gestión de la identidad corporativa: *el madridismo se avergüenza de Mourinho*⁸. La prensa deportiva madrileña tacha de *abominable* el comportamiento del entrenador y admite que *el Madrid no supo perder*. Pero, además, cabe destacar que la imagen es global: **Alfredo Relaño**, director del diario *As*, reconoce en su apunte⁹ que "el **Madrid** no supo perder "y añade: *El Madrid tiene que controlar esto. Estos partidos se ven en todo el planeta, y mientras que el Barça da una imagen de exquisitez y buen juego, el Madrid se va haciendo un cartel de equipo pendenciero. Es hora de que Florentino reflexione seriamente sobre esto, porque empieza a ser grave*. La única excepción a

estas expresiones fue Televisión Española, que inicialmente emitió una versión manipulada¹⁰.

Por otra parte, las críticas no han quedado circunscritas al ámbito de la prensa deportiva o comentaristas en general sino que también desde el mundo de la ética i la RSE se habla de ello. Es interesante, por ejemplo, el artículo¹¹ de Alberto Andreu.

Y la prueba irrefutable de las consecuencias globales de esta actitud se ve en artículos en prensa extranjera: The New York Times trata de explicar *por qué a mucha gente no le gusta el Real Madrid*¹², donde se hace un resumen de la transformación que el equipo blanco ha vivido desde la llegada de Mourinho.

En la competición global entre clubes deportivos, Barça y Madrid están entre los diez primeros. **Unas organizaciones que preferentemente no venden productos sino un sentimiento deportivo deben saber gestionar la adhesión afectiva de millones de ciudadanos de todo el Planeta**. No es nada fácil, pero todo parece indicar que la gestión de la responsabilidad social como un activo estratégico tiene un papel muy relevante. Hablamos de valores organizacionales, de alineación estratégica, de conexión con los públicos... y, como siempre, lo que representan en sus respectivas naciones y, ahora, del significado que toman globalmente.

“Algún día nos haremos daño”

Pero el desenlace no se limita solamente a materia reputacional, sino que existe otra derivada más material para poner sobre la mesa. De hecho, el propio Pep Guardiola lo verbalizó en su análisis de los hechos: *"algún día nos haremos daño"*¹³.

A lo largo de estos tres años, Guardiola ha tratado de sacar dramatismo y rebajar la carga épica afirmando que *sólo es un deporte*, o con frases del tipo que sólo se trata de *unos jugadores que corren detrás de una pelota*. Se hacía raro en aquellos

⁵ Video: Jose Mourinho gouging the eye of Barcelona coach Tito Vilanova www.youtube.com/watch?v=pEBsdC2viOs

⁶ www.elperiodico.cat/ca/videos/esports/mourinho-gest-amb-davant-nas-com-messi-alves-fessin-pudor/968147.shtml

⁷ www.ara.cat/esports/barca/Barca-no-respondera-agressio-Jose-Mourinho_0_538146695.html

⁸ [ca] www.elperiodico.cat/ca/noticias/barca/madridisme-savergonyeix-mourinho-1121580

[es] www.elperiodico.com/es/noticias/barca/madridismo-averguenza-mourinho-1121580

⁹ www.as.com/opinion/articulo/vez-messi/20110818dasdaioipi_4/Tes

¹⁰ El canal "24 Horas" de TVE ha emitido

una versión manipulada de la acción que protagonizó Mourinho, poniendo el dedo en el ojo del segundo entrenador del Barça. TVE sólo muestra la reacción posterior de Vilanova, omitiendo la agresión previa de Mourinho.

www.ara.cat/el_radar/TVE-lagressio-Mourinho-Tito-Vilanova_3_538176179.html

¹¹ www.albertoandreu.com/articulos/el-dedo-de-mourinho-el-dano-del-real-madrid/

¹² <http://goal.blogs.nytimes.com/2011/08/18/this-is-why-some-people-dont-like-real-madrid/>

¹³ www.elperiodico.com/es/noticias/barca/guardiola-algun-dia-nos-haremos-dano-1121160



momentos su esfuerzo para aguar el vino... ¡Qué clarividencia! Es como si anticipara que los éxitos que irían viniendo no se harían soportables para el máximo contrincante.

De hecho, las declaraciones de Guardiola no eran *normales*, al menos desde la lógica de la confrontación deportiva. Cualquier entrenador quisiera que la afición viviera con la máxima intensidad la competición. Pero Pep siempre ha sabido mirar en la onda larga (no quedándose en la fugacidad del triunfo momentáneo) y siempre ha basado el éxito en unos valores sólidos de esfuerzo y humanismo. **Un esfuerzo que no es necesario incentivar con proclamas incendiarias porque iría en contra de la dimensión humanística.** Tal como hoy vemos en **empresas que han comprendido que el éxito sostenido no puede basarse en unos objetivos comerciales que queman equipos.**

Por otro lado, el estilo Guardiola **es válido tanto para las victorias como para las derrotas, porque pone el acento en el esfuerzo y la constancia**: *os prometo trabajo, nos esforzaremos, y las victorias, si tienen que venir ya llegarán, pero no os puedo prometer ningún título.*

Como consecuencia, mientras que en todo el mundo el Madrid genera adhesiones y animadversiones, el Barça sólo genera adhesiones. Con la excepción de España, el Barça ha sabido encontrar el punto de estima global. En la medida en que el Barça es la principal carta de presentación de un país, Cataluña, esta es una dimensión fundamental y estratégica que rebasa los intereses del club.

Esta identidad de entrada positiva no es tal entre ciertos segmentos de población española, especialmente entre aquellos en los que se mezcla el madridismo y el españolismo, es decir, aquellos en los que la rivalidad deportiva queda amplificada por una discrepancia nacionalista, aunque el discurso dominante oculte esta dimensión sin la cual toda comprensión queda coja.

No es un tema menor y, desde nuestro punto de vista, nos atreveríamos a hablar de la **interferencia de la xenofobia documentada que en Castilla se empezó a generar hacia Cataluña a finales del siglo XV, con intencionalidad política, y que sin solución de continuidad ha llegado a nuestros días.**

Esta es una realidad poco abordada desde la gestión de la Responsabilidad Social de las empresas y las organizaciones, que tienden a incorporar la materialidad de todo tipo de discriminaciones excepto aquella que es más consustancial a la existencia del Estado español. Si en toda organización la integración del respeto a la diversidad cultural, identitaria, nacional, sería necesaria, en territorios donde se dan estos factores y en el campo del deporte es absolutamente imperiosa dado el riesgo que lleva implícito.

Es por ello que en una sociedad donde el deporte es muy importante desde el punto de vista sociológico y de la gestión de las identidades colectivas, **hay que tener cuidado en no jugar con fuego, dando un exceso de trascendencia a acontecimientos deportivos que se deberían circunscribir a lo que son.**

Ya hablamos de ello en un artículo reciente titulado *Correr detrás de la pelota y pisar los valores democráticos*¹⁴:

Estamos de acuerdo con el periodista Toni Soler, que en un artículo en el *Ara*, considera que **no es bueno utilizar el fútbol como metáfora.** Quizá nuestra sociedad tiene una necesidad insustituible de espacios para la épica colectiva, pero en ningún momento debemos perder la conciencia de que es deporte, es un juego, un divertimento para las masas. En algunos momentos lo ha remarcado Pep Guardiola pidiendo que no cometemos el error de calentar el ambiente de ciertos partidos de máxima rivalidad más allá de lo que pueda

¹⁴ <http://responsabilitatglobal.blogspot.com/2011/05/correr-detras-de-la-pelota-y-pisar-los.html>

ser controlable. El entrenador del Barça ha remarcado que no es más que un juego donde 22 jugadores corren detrás de una pelota.

Pero para tratar como deporte lo que es deporte, hay que saber integrar la sensibilidad a otros factores, con conocimiento, con inteligencia, con compromisos, con diálogo con grupos de interés. Por ejemplo, cuando el Real Madrid, en el partido en el Santiago Bernabeu de la Champions 2010-11, decide que no se puedan dar las indicaciones en catalán¹⁵ para los aficionados del Barça como se hace en cualquier otro campo del mundo, probablemente actúe sin tener suficiente conciencia de la carga xenófoba que fundamenta la decisión.

Cuando Guardiola hizo la rueda de prensa post-partido, seguro que tenía en la cabeza que tres días antes, el autocar azulgrana había recibido las pedradas de unos radicales madridistas. Pero más allá de los hechos anecdóticos, alguien con dos dedos de sensatez sabe comprender perfectamente que si los dos clubes encienden la mecha es fácil que la violencia no sea sólo una pequeña anécdota. Las entrevistas a algunos aficionados blancos estos días afirmando cosas como que no es Mourinho quien se debe excusar, sino que "*son los catalanes los que tienen que pedir perdón*" dejan ver la visceralidad de las fuerzas subyacentes, que los clubes y los analistas pueden ayudar a contener o ayudar a explotar. **Y Mou juega con fuego explotando esos sentimientos porque sólo le preocupa su carrera profesional, y está dispuesto a dejar tierra quemada tras sus pasos**, sus meteduras de pata (¡o de dedo!). De alguna manera el entrenador portugués sabe valerse impunemente de esta animadversión para proteger sus intereses personales.

Valores y país

Ciertamente, los valores del FC Barcelona como institución tienen un correlato con valores muy propios del país: la constancia, el trabajo bien hecho, la perseverancia... El anuncio¹⁶ -excelente- que hizo *Estrella Damm* hace un par de veranos reflejaba a la perfección la plena identificación entre los valores del club y los valores del país. La identificación del Barça y Cataluña ganaba una

¹⁵ www.directe.cat/noticia/149288/el-madrid-veta-l-us-del-catala-al-bernabeu

¹⁶ Anunci Damm "la feina ben feta"
www.youtube.com/watch?v=iLtGMkN8mgk

nueva dimensión no sólo emotiva, nacional, etc., sino también por los valores y las maneras de hacer.

Será bueno que el FC Barcelona desarrolle intensamente sus valores y su estrategia corporativa pensando al mismo tiempo en la proximidad y en la dimensión global, circunscribiendo la relación con el Madrid y todo lo que representa una rivalidad exclusivamente deportiva .

El Barça tiene una función social, una responsabilidad ante la sociedad, que no puede dañar. No puede caer en la trampa, ya que ni deportivamente, ni corporativamente, ni nacionalmente sacaría nada de provecho. El club debe poder ayudar, como ha hecho siempre, a integrar los recién llegados al país y debe actuar de símbolo que aglutine valores significativos.

A veces una colectividad puede disminuir la conciencia de los valores que la identifican, puede dejar de visualizarlos. El hecho de que el Barça permita mostrar y analizar estos valores facilita que nos podamos ver reflejados y que reafirmamos esa manera de hacer que es tan nuestra.

Pueden leer un artículo muy interesante en este sentido, titulado "*¿Dónde están las voces morales?*"¹⁷, que publicaron en el diario Avui los profesores de Esade Àngel Castiñeira y Josep Maria Lozano.

Se produce una simbiosis entre el club y el país. El Barça recoge el carácter no sólo de la masa social sino de la sociedad. Y aquí hay que situar la mentalidad perdedora que durante muchas décadas hemos tenido (el club y el país), como consecuencia de las dictaduras y la represión política. Ahora el Barça se pone delante para romper esta dinámica y convertir estos valores en triunfadores, para mejorar la confianza en nosotros mismos. Quizás el club ahora va por delante de la propia sociedad y es el dedo que ayuda a marcar el camino...

A modo de epílogo

Hemos retomado el artículo escrito hace dos años donde situábamos la responsabilidad social del FC Barcelona bajo una perspectiva estratégica, alejada de la visión filantrópica o marketiniana que a menudo se le ha atribuido;

¹⁷ [es] ¿Dónde están las voces morales?

www.diariosresponsable.com/component/content/article/67-opinion/10712-donde-estan-las-vozes-morales.html

[ca] On són les veus morals?

<http://paper.avui.cat/article/dialeg/186212/on/son/veus/morals.html>

Hemos intentado mostrar algunas claves de los éxitos del FC Barcelona, y hacerlo de acuerdo con criterios empresariales o de gestión de organizaciones;

Hemos hablado de la rivalidad entre dos grandes clubes, mostrando diferencias y situando los hechos de actualidad en clave de análisis más amplia;

Hemos hablado de riesgos sociales y hemos mostrado nuestra interpretación según la cual el entrenador portugués del Madrid juega hábilmente con sentimientos que provienen de lejos;

Y no queremos dejar de hacer notar que la gestión de la responsabilidad social en el mundo de las organizaciones deportivas es un reto para todas ellas, independientemente del deporte, de

la dimensión del club, de su historia, o del presupuesto. Toda organización puede encontrar la manera de integrar criterios éticos, de dialogar activamente con los grupos de interés, de adquirir compromisos ante la sociedad, y de mostrar rendición de cuentas y transparencia.

25 de Agosto de 2011

Este artículo se encuentra disponible en:

www.collaboratio.net/mm/File/es/Art.jmcanyelles_Barca_Madrid_dos_modelos.pdf

Otras reflexiones sobre RSE y deporte:

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

o en la etiqueta:

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

* **Josep Maria Canyelles** jmcanyelles@collaboratio.net, promotor del *think tank* www.ResponsabilitatGlobal.com. Asesora a empresas, gobiernos y organizaciones. Es asesor técnico de la Cámara de Comercio de Barcelona. Colabora con la Asociación para las Naciones Unidas. Coordinador de la Comisión RS de la Ass. Cat. Contabilidad y Dirección www.accid.cat y colabora con diferentes universidades. Promueve **collaboratio**, iniciativa para los Territorios Socialmente Responsables (TSR)