

# Deporte y Responsabilidad Social: el caso Barça

**Josep Maria Canyelles\***

Desde hace unos meses y sobre todo desde el éxito del triplete, el FC Barcelona<sup>1</sup> está siendo analizado en sus claves futbolísticas y también en el entrenamiento oculto de las otras claves (psicológicas, dietéticas, etc.). Pero falta profundizar en otra clave, no tan vinculada al equipo como al club: la gestión de la Responsabilidad Social.

Como cualquier organización, ya sea una empresa multinacional, una pyme, una agencia pública o una ONG, el Barça también está sujeto a la gestión de su responsabilidad hacia la sociedad, es decir, todos los aspectos que más allá de las obligaciones legales, forman parte de las expectativas que sus grupos de interés disponen, de lo que espera la sociedad, de la ejemplaridad que puede dar, ya sea en materias de carácter ambiental, social o económico.

Lógicamente, no es lo mismo tratar el caso de una empresa de un sector industrial que tenga impactos ambientales relevantes, o una empresa que tenga su producción en países en desarrollo con graves impactos laborales, que tratar el caso de organizaciones que de entrada no parece que tengan impactos de tal magnitud.

Pero la significación que ha tomado el deporte en nuestros días, y su capacidad de proyectar valores hacia la sociedad y muy especialmente entre los más jóvenes, hace que los clubes adquieran una gran responsabilidad en aspectos muy vinculados a la promoción de unos u otros valores sociales.

En el caso del Barça, como haríamos en cualquier otra empresa, debemos atender cuáles son los aspectos que toman mayor relevancia o -dado que este artículo es de opinión y no hemos efectuado ningún análisis de los grupos de interés- analizar cuáles son las buenas prácticas que el club ha considerado que debía llevar a cabo.

Hay que empezar indicando que los deportes en general y el fútbol en particular han desarrollado unas nuevas condiciones sustancialmente diferentes a las existentes sólo hace veinte años. Las cifras económicas que mueven, el interés mediático que suscitan, las pasiones que mueven, y el interés global que captan indican que, de manera similar a lo que se ha producido en el mundo de la empresa, se ha pasado a una nueva era marcada por la gestión del conocimiento y otros activos intangibles que son los que aportan el valor organización. Así, se perfila que la gestión de su responsabilidad social debería convertirse en un requerimiento de acuerdo con los modelos más avanzados de *management*.

Por otro lado, el hecho de que el fútbol tenga el nivel de popularidad de que dispone en Europa y buena parte del mundo le confiere una especial responsabilidad ante la sociedad, por su capacidad de mostrar pautas de conducta, crear valores sociales, influir en toda la sociedad y muy especialmente en los más jóvenes.

Este es un artículo de opinión libre que recoge evidencias no contrastadas obtenidas a través de informaciones públicas. No forma parte de ningún encargo profesional. Tiene la pretensión de reflexionar sobre algunas de las buenas prácticas de RSE.

Dado que no hemos llevado a cabo ningún análisis sistemático ni ninguna auditoría de la organización, debemos hacer notar que el hecho de que se destaquen buenas prácticas no presupone en ningún caso que no puedan darse simultáneamente malas prácticas.

<sup>1</sup> El Futbol Club Barcelona es la entidad deportiva más importante de Catalunya y una de las más importantes del mundo en cuanto a proyección y masa social: es el segundo club con más socios del mundo (163.000) y tiene 1.888 peñas repartidas por todo el mundo. Según la [International Federation of Football History & Statistics](#) es en este momento [el mejor club del mundo](#).

## Las organizaciones son intangibles

Dadas las circunstancias deportivas, empezaremos por hablar del equipo más que del club: el conjunto de los veinte jugadores y pico que, por elección popular tienen el apelativo de *ziga zaga team*. Ha causado sorpresa el hecho de que Pep Guardiola, un joven entrenador con una breve experiencia de entrenar el equipo de segunda B, haya sido capaz de conseguir no sólo los éxitos en forma de triunfos sino sobre todo dar un carácter que todo el mundo tilda de impresionante al juego del conjunto. Y ello con un equipo formado por casi los mismos jugadores que las dos temporadas anteriores, en las que los resultados habían sido decepcionantes.

En la economía del conocimiento, las organizaciones ya no sólo gestionan activos materiales sino que la dimensión de los intangibles ha pasado a configurarse como la que tiene más capacidad de crear valor y marcar la diferencia. Así, mientras que la empresa típica de la era industrial la motivación de las personas no era un factor relevante, en las empresas de nuestra época ha pasado a ser un factor determinante. Por otro lado, en aquellas más avanzadas se ha entendido que la motivación no era sostenible si debía inducir permanentemente desde fuera de la persona (por ejemplo con el salario) y que la verdadera motivación de la persona sólo podía surgir desde dentro de cada uno fruto de la inteligencia de gestionar los valores organizativos. Es así que la Responsabilidad Social se hace presente en este paradigma y fruto de esta necesidad.

El milagro Guardiola no ha sido más que la capacidad de construir una adecuada combinación de los activos tangibles e intangibles bien alineados hacia una estrategia y bajo unos valores del club y del equipo sólidos y coherentes. Lo que ha hecho Pep no deja de ser el gran reto de la empresa de nuestra sociedad postindustrial: gestionar las personas pasando de una lógica del presentismo a otra centrada en la generación de valor. Dicho de otro modo, tener los mejores activos del mundo (jugadores / trabajadores) no implica para el equipo / empresa actual que éstos tengan disponibilidad para crear valor. La magia necesaria para hacer que unas personas pongan todo su talento en juego es la gran virtud más deseada hoy en día. Para aquellos que todavía confundían RSE con acción social, mecenazgo, etc., Les diremos que la manera como se entiende hoy este enfoque de gestión tiene mucho que ver con la capacidad de crear confianza entre los grupos de interés -entre los cuales los propios colaboradores- para proyectar la capacidad de crear valor para todas las partes.

## Los jugadores son personas

El milagro de Guardiola descansa en una apuesta que se remonta a 1979 y que es una de las buenas prácticas de RSE más interesantes del Club: [la Masia](#), que es la residencia de los jóvenes de las categorías inferiores del club, por la que han pasado unos 500 chicos con el sueño de convertirse algún día en deportistas de élite. Para los que estaban más lejos de su residencia, la Masia también es el lugar donde vivían y donde se les proporcionan los estudios correspondientes a su edad. Cabe resaltar que el objetivo no ha sido sólo formarlos deportivamente sino también en el espíritu y los valores, hasta el punto que el joven que no tuviera los valores del esfuerzo o el trabajo en equipo no tiene continuidad. Por el contrario, los que cumplen los requisitos, si su familia se encuentra lejos, se busca la manera de poderla acercar, facilitando el acomodamiento y la búsqueda de trabajo para una plena integración del entorno familiar en el país. El caso de Leo Messi es uno de los más conocidos, sin duda.

Pocos clubes encontraríamos en el mundo con esta política de fomentar la cantera de acuerdo con unos valores humanistas y con



una inversión económica tan potente. La mayoría de clubes se limitan a formar a jóvenes de su entorno, pero el Barça va a buscar el talento joven por todo el mundo, con el coste y el riesgo que ello supone. Así, la Masia es un modelo de convivencia y tolerancia, de donde han salido jugadores que hoy se consideran entre los mejores del mundo (Iniesta, Puyol, Xavi, Messi ...) y que todos comparten unos valores de humildad y sencillez que saltan a la vista y que forman parte del estilo de 'can Barça'.

Esta buena práctica, sin embargo, no sería transferible a otro club si no forma parte de un planteamiento integral, ya que la relación entre fútbol base y primer equipo y todas las demás áreas no debe ser únicamente de coordinación sino de verdadera alineación estratégica, incluyendo tanto la visión como los valores corporativos. Así, desde el fútbol base se ha de velar por la cultura del club de manera determinante, a la vez que desde la función del *scouting* no sólo deben observar las mejores jóvenes promesas del mundo sino que deben considerar los elementos conductuales (esfuerzo, estudio, actitudes, valores ...) y contextuales (entorno familiar, sociocultural...).

Complementariamente y para el conjunto de todos los fichajes se creó en 2004 la Oficina de Atención al Jugador, una iniciativa nacida para ofrecer todo el apoyo posible a los deportistas y sus familias, sobre todo en el caso de los que han de adaptarse a la entidad y al país.

## El Barça es 'més que un club'



Para una organización que se plantee la RSE como un factor central de su estrategia y posicionamiento en el mercado y la sociedad, todos los elementos de su planificación estratégica y elementos comunicativos deben estar en sintonía y expresarse lo adecuadamente, ya sea su misión, visión como su lema, etc.

"Som més que un club" (Somos más que un club) es el lema del Barça, y no lo es para una época sino que expresa permanentemente su identidad y su diferencia. Ser más que un club, jugando con una cierta ambigüedad para sumar y no restar, permite trabar un mundo de complicidad alrededor del club como expresión de la catalanidad.

A pesar de que el lema se remonta a los años 60, la identidad catalanista del club viene de mucho antes por medio de una mitología que se ha ido generando durante muchos años y que quedó fijada permanentemente durante el período de la dictadura franquista<sup>2</sup>.

Como consecuencia, ante la ausencia de instituciones de gobierno catalanas, suprimidas por Franco, el club se convirtió en uno de los

<sup>2</sup> Pensando en los lectores de lejos de nuestra realidad, indicamos algunos hechos que han marcado esta historia:

- [El 14 de junio de 1925](#), en plena dictadura de Miguel Primo de Rivera, los 12.000 aficionados del Barça que rellenaban el campo de Les Corts en un partido de homenaje al Orfeo Català pitaron mayoritariamente la Marcha Real mientras que aplaudieron el God save the King. El informe policial pidió la "clausura o disolución definitiva del FC Barcelona" y "la expulsión del territorio nacional del Sr. Gampér", destacando que el FC Barcelona "ha dado pruebas constantes de su desafecho a España". El gobernador civil [Jaime Milans del Bosch](#) "clausuró por término de seis meses el funcionamiento de esa Sociedad". Gampér tuvo que marchar a Suiza debido a la presión del régimen dictatorial y, aunque volvió a Barcelona, ya no presidió más el club y en 1930 murió.
- El presidente del FC Barcelona, Josep Sunyol, fue ejecutado sin juicio previo por las mismas tropas franquistas que al cabo de unos años también fusilaron al presidente de Cataluña, Lluís Companys. Sunyol también fue directivo de la Federación Catalana de Fútbol, diputado de ERC en las Cortes españolas, presidente del [RACC](#), mecenas cultural, o fundador del periódico deportivo La Rambla, la cual fue suspendida por orden del gobierno español durante algunos años. Se publicó su último artículo en julio de 1936 reafirmando su fe en los principios de libertad y de democracia social.
- Terminada la Guerra Civil, el club fue tomado por las autoridades del nuevo régimen franquista y hasta 1953 designaron directamente al presidente. Así, españolizado todos los estamentos del club, eliminando cualquier connotación catalana o anglosajona, desde el nombre hasta el escudo, del cual se suprimieron las cuatro barras de la bandera catalana para colocar en su lugar la bandera española.

Podríamos proseguir con muchos otros asuntos que marcaron el carácter y la identidad del club, como el caso Di Stéfano, en el que, ante las intervenciones de estamentos del régimen franquista para evitar que este jugador se incorporara en el Barça, la comisión directiva presentó su dimisión en pleno, acto valiente en plena dictadura.

símbolos de la lucha anti-franquista y de la resistencia contra lo que representaba el régimen. El Camp Nou fue uno de los pocos escenarios públicos donde la gente se expresaba con una cierta libertad y además el club se convirtió en el mejor embajador de Cataluña en el exterior, haciendo de los emblemas del club símbolos de catalanidad.

Esta imagen es reconocida más allá de su contexto cultural y político más inmediato, como se puede apreciar a menudo en comentarios y escritos de personas de todo el planeta. Por ejemplo, el artículo [Homage to Catalonia](#), que Franklin Foer fue publicado en la revista Time (14-05-06) dice:

During the era of the Franco dictatorship, Barça was the lone place where the Catalans could shout in their own language and denounce the authoritarian regime.

Paulatinamente se acentuó en todos los sentidos la polarización con el Real Madrid, considerado entonces por muchos el equipo del régimen, lo que no se trataba solamente de una rivalidad deportiva, sino que la defensa de la catalanidad y de las libertades marcaban una distancia insalvable.

Fue en estas circunstancias que el Barça se convirtió en un ámbito de integración en el país por parte de muchos inmigrantes que llegaban de todas partes de España y querían hacer propias las señas de identidad colectiva de su tierra de acogida. Muchas otras organizaciones, desde las culturales y las eclesiásticas hasta las asociaciones de vecinos, las escuelas catalanas que se escondían de la inspección oficial, o los grupúsculos políticos que funcionaban a escondidas, todas ellas canalizaron esta integración. Y la vida de la calle, de las familias, del comercio... Pero el Barça llegaba por doquier y lo hacía con ese plus de complicidad. Los gritos de "Visca el Barça" y "Visca Catalunya" se convertían en un todo, como aún ahora, de manera que el sentimiento hacia un club implicaba un compromiso con el país y una defensa de las libertades personales y colectivas.

Toda una responsabilidad a gestionar por parte de un club que ya había sido bautizado popularmente con el lema de 'més que un club'. Formalmente fue en el discurso de toma de posesión del cargo de presidente por parte de Narcís de Carreras en 1968, pero ya estaba antes entre la gente de manera espontánea. El mismo Jordi Pujol, quien fue presidente de Catalunya entre 1980 y 2003, escribió una carta desde la prisión en 1962 dirigida a su mujer donde afirma: "*Tú me dirás que el fútbol ya no es un deporte, y tendrás en parte razón: el fútbol de alto nivel se ha convertido en una merienda de negros y en un instrumento de masificación. Pero hay otros dos aspectos que no podemos obviar. El Barcelona es más que un club de fútbol...*".

En el mismo artículo de Time al que nos hemos referido leemos:

Barça is the ultimate symbol of the Catalan people — one of their most glorious achievements, a monument to their language, history and struggle. But, at the same, it is a bastion of pluralism. Its anthem explicitly welcomes immigrants, and over time, it has served as a powerful instrument for assimilating newcomers into Catalan society.

## Gestionar la identidad

Hemos visto como la identidad del club se ha ido forjando a lo largo de la historia, a menudo de manera muy espontánea y canalizando las inquietudes de las personas. El FC Barcelona ha sido usado por parte de la sociedad para canalizar expresiones y deseos que no podía canalizar por vías normalizadas y democráticas.

Hoy que las organizaciones de todo tipo, incluidas las deportivas, están dotadas de sistemas de gestión muy perfeccionados que procuran no dejar nada al azar, y que identifican valores, planifican estrategias, dibujan visiones corporativas, un club como el Barça debe saber gestionar esta identidad de manera profesional, siendo fiel a la historia y recogiendo las inquietudes de la sociedad actual, por medio de sus grupos de interés o stakeholders. Todo un reto donde la responsabilidad social juega un papel clave. Veamos un par de ejemplos, uno relacionado con el valor del civismo y el otro con el valor de la catalanidad.

## Deporte y valores cívicos

El deporte es y debería ser una excelente plataforma de valores cívicos. Sin embargo, los grandes clubes suelen tener grupos violentos entre sus seguidores, personas que aprovechan las grandes congregaciones de aficionados y la rivalidad entre colores para ejercer su violencia verbal, física o simbólica, como cuando se muestra por parte de algunos grupúsculos simbología parafascista.

El Barça no ha sido la excepción y, aun sin ser un grupo extremadamente violento, la existencia de los [Boixos Nois](#) suponía un reto para la institución. Durante presidencias anteriores existió una cierta connivencia y se puede afirmar que se fomentó su existencia como lo demuestra el hecho de que dispusieran del uso de locales dentro del estadio. Juntas directivas de muchos equipos han considerado que estos grupos ayudan a animar las gradas y no han tenido en cuenta la deriva violenta que pueden conllevar y los valores peligrosos que en ocasiones acaban alimentando.

Si éste es uno de los principales retos desde el punto de vista de la responsabilidad social de los grandes clubes deportivos, en el caso del Barça se puede destacar el acierto de la junta directiva encabezada por Joan Laporta de erradicar de las gradas barcelonistas cualquier tipo de actitud violenta organizada. Como sucede a menudo cuando hablamos de la RS de las empresas, aquí se mezclaban factores puramente éticos con elementos sobre la gestión de la propia identidad: si la historia del Barça había ido ligada a la defensa de las libertades y del civismo, no bastaba con mantener a raya a estos colectivos sino que había que erradicar su semilla y lanzar un

mensaje nítido en contra de la violencia y las prácticas que pudieran conectar con ideologías totalitarias. Esta fue una acción de valentía que conllevó amenazas personales y que hoy en día puede considerarse ejemplar y una buena práctica de RSE a imitar por otros clubes.

El civismo del FCB como opción institucional se corresponde lógicamente con el de su afición, la cual es reconocida en todo el mundo como una de las tienen un comportamiento más cívico, y lógicamente mucho más después de las acciones llevadas a cabo para ahuyentar los grupúsculos violentos<sup>3</sup>.

Por otro lado, el hecho de que estos valores sean consustanciales al club y que éste garantice la integridad de aquellos refuerza la reputación de la institución y supone un cojín de seguridad ante cualquier incidente. Éste es un aspecto básico por el que muchas grandes empresas que tienen en la reputación corporativa una parte central de su valor de mercado disponen de unas políticas de gestión de su RSE. Saben que en ello les va la confianza con la clientela y con los demás stakeholders, y saben que ante cualquier sospecha sobre una actividad presuntamente ilícita de la compañía, no recibirían de entrada el castigo del mercado sino el beneficio de la duda hasta que se pudiera demostrar la veracidad.

No en vano, fijémonos qué sucedió cuando el diario francés [Le Monde](#) hace unos años [acusó](#) públicamente al Barça de haber incurrido en prácticas de dopaje. A pesar de lo noticiable del hecho, toda la prensa y comentaristas de aquí y también mayoritariamente de fuera hicieron un caso muy relativo a la noticia, dudando de las fuentes y pidiendo que aportaran más información sobre una acusación tan grave. El FCB desmintió la noticia según la cual el doctor Eufemiano Fuentes (supuesto instigador de una amplia red de dopaje) habría prestado sus servicios al club. Lo que es relevante es que una buena reputación facilita que los diferentes grupos de interés no den ningún crédito a una burda acusación, la cual sí podría causar un perjuicio de imagen en clubes que, por una

mala gestión ética y un bajo nivel reputacional, dispusieran de poca confiabilidad. Hay que decir que finalmente *Le Monde* fue condenado por falsas acusaciones.

Aún sobre los valores cívicos, no los debemos limitar el área institucional sino que desde el terreno de juego hemos de encontrar una coherencia, en el estilo, en las expresiones, en los gestos<sup>4</sup>. Dentro de lo normal en un deporte donde la fuerza física es muy importante, el Barça no se ha mostrado como un equipo especialmente violento sino todo lo contrario, jugando mucho más la carta de la superioridad técnica. No se profundizaría en los valores cívicos si los jugadores desplegaran un juego sucio, mientras que el *fair play* y las formas elegantes suponen incluso un motivo de orgullo para los seguidores de los colores y los aficionados al deporte en general. Jaume Cruz, catedrático de Psicología del Deporte de la UAB, en el artículo [Guardiola y las claves del éxito](#) (El Periódico, 6-06-09) nos dice:

Ahora, muchos aficionados azulgranas estamos doblemente contentos. 1) por haber ganado tres títulos y, 2) sobre todo, por la manera como se han ganado: a) con un estilo de juego ofensivo, elegante y casi sin cometer faltas; b) con unos jugadores que se han esforzado al máximo en partidos y en entrenamientos, y, c) con un gran respeto por los rivales. Estas características resultan asimismo muy atractivas para los psicólogos que pensamos que la figura del entrenador es muy importante en la iniciación deportiva y que el deporte profesional ofrece modelos a los jóvenes deportistas.

---

<sup>3</sup> La voluntad de ejercer un control férreo de la seguridad se ha encontrado incluso en circunstancias curiosas como que la Policía catalana (Mossos d'Esquadra), que son los que tienen conocimiento de los individuos que pueden comportar conflictividad, encontrara el impedimento de la Policía estatal española para actuar en la final de la Champions. El club siempre coordina estas acciones para velar por la máxima seguridad de las personas y la buena imagen del club y, como muestra de la importancia que se da, hay que hacer notar que el miembro de la Junta que asume la responsabilidad de la seguridad es el cargo público que durante tiempo había dirigido desde el gobierno la policía catalana.

Lamentablemente, la policía española no quiso que la policía catalana hiciera las acciones preventivas en un evento internacional, pudiendo poner en riesgo la seguridad de los presentes, y sólo aceptó que algún miembro de los Mossos d'Esquadra estuviera presente sin uniforme oficial. La anécdota nos sirve para mostrar el claro compromiso del Club y la importancia que se presta a esta cuestión.

---

<sup>4</sup> Se nota la forma en la que el club trabaja estos aspectos como cuando el jugador Touré hizo un corte de manga tras marcar un gol en la final de la Copa y otro jugador, Eto'o (que precisamente siempre ha sido bastante vehemente en sus expresiones) va detrás a disculparse ante el público de la zona. De hecho, el mismo jugador pidió perdón al día siguiente en rueda de prensa y matizó que fue una reacción en caliente ante los gritos racistas que había recibido al inicio del encuentro.

## Barça i identitat



Desde siempre el club se ha vinculado con plena complicidad con los elementos de la catalanidad, haciendo hincapié en los elementos culturales, sociales y de libertades, procurando al hacerlo sin exclusiones y sin ir a la contra de nada ni de nadie. La defensa de la identidad del país debe ser hecha de manera que pueda ser comprendida por toda la masa social fuera del propio ámbito cultural y que incluso pueda generar simpatías y adhesiones a la causa de la libertad y la diversidad.

En el inicio de la era Laporta, se quiso resaltar esta dimensión fundamental haciéndola más explícita, con campañas como 'Fent país' ('haciendo país', que pretendía la promoción del fútbol catalán o la defensa de la lengua catalana en Europa) o con la presencia de cantantes del país antes de los partidos en el Estadio, acciones que fueron acompañadas de otras como las comidas de la diversidad para fomentar el respeto hacia el adversario deportivo.

El deporte debería ser un ámbito que recogiera prácticas y sentimientos de la sociedad y donde la politización a que lo someten los estados tiendan a diluirse, como había sido en los inicios de las disciplinas deportivas antes de que la política se diera cuenta del poder que puede ejercer por medio del deporte.

Así el Barça siempre ha mostrado activamente todo su apoyo a las selecciones deportivas catalanas, para recuperar el reconocimiento internacional que habían tenido antes de la dictadura y que hoy no puede recuperar por una intromisión política fuera del espíritu del deporte y de la propia carta olímpica, a pesar de ser una exigencia de la sociedad catalana y de sus clubes y deportistas. Recogiendo este sentimiento de la sociedad catalana, expresada por organizaciones deportivas, culturales, sociales y políticas e instituciones, el Barça ejerce hoy una parte de su responsabilidad hacia el país.

Otro ejemplo más reciente sería el hecho de que la actual junta ha conseguido que por primera vez la UEFA haya reconocido el catalán como lengua [oficial](#) de la final de la Champions, de modo que la documentación oficial, los accesos de [transporte](#), la traducción de las ruedas de prensa o la megafonía de la final de Roma se ha expresado en italiano (por la sede) y en inglés y en catalán (por los clubes finalistas). O también se ha conseguido que el presidente de Cataluña (el [128º](#)) reciba el trato equivalente a jefe de Estado, a diferencia del trato degradante recibido anteriormente en el

que nuestra máxima representación institucional tenía que sentarse en la quinta fila en calidad de amigos y familiares de la expedición azulgrana.

Lo que la política no logra, se puede conseguir por medio de los compromisos de RSE de algunas empresas y organizaciones<sup>5</sup>.

Un factor determinante en la gestión de la identidad es el hecho de vivir siempre en positivo, como acto de afirmación y sin introducir ningún elemento de conflictividad que pudiera crear disensos. Este es un factor determinante para comprender la plena conexión del Club con la sociedad catalana, el hecho de ser un espacio de encuentro de personas nacidas en el país o venidas de fuera, y aportar elementos de integración y diálogo. Lo ha sido a lo largo de la historia y lo sigue siendo ahora con toda la nueva inmigración. Además, esta manera de ser, de sumar y no restar, también ha sido posible hacer compatible sin dificultades en el contexto español, ya que son muchos los seguidores de fuera no ya de Cataluña sino de los Países Catalans que tienen el Barça como su club de referencia o como el club que despierta simpatías.

El Barça ha tenido la habilidad de saber ganar simpatías y no generar animadversiones entre los aficionados del estado español, tanto en momentos de derrota como de dominio futbolístico. La manera de hacer compatible la catalanidad de su identidad con el hecho de tener más peñas fuera de los [Países Catalanes](#) que en la suma de todos éstos, seguramente se ha de explicar por un comportamiento basado en la mesura, el saber hacer, el *fair play*, la modestia ... y cada vez más en lo que hoy diríamos la gestión de la RSC.

---

<sup>5</sup> De manera similar, recordemos cuando el catalán fue oficial NBA por la presencia de Pau Gasol.

## Un club global

A pesar de que fuera conocido a nivel mundial, el Barça ha sido hasta hace poco un club local. En los últimos años el Barça ha tomado la decisión de convertirse en un club global, privilegio sólo disponible para unos pocos clubes. Este gran reto lleva aparejadas unas consecuencias económicas y a la vez filosóficas. Lógicamente hay que entrar de lleno en la comercialización global (con lo que puede conllevar de pérdida o distorsión de valores sociales o identitarios) y al mismo tiempo hay que gestionar un posicionamiento que marque la diferencia.

Recuerdo cuando Ferran Soriano, vicepresidente económico del club, lo explicaba en un acto en el IDEC-UPF, y nos venía a decir que se había producido un cambio fundamental en el modelo de negocio ya que el fútbol había pasado de ser un evento de carácter local (modelo 'circo') a ser algo parecido a una compañía de entretenimiento global (modelo Walt Disney). Este cambio beneficia a los clubes que saben aprovechar el crecimiento y situarse entre los más grandes del mundo, en un círculo virtuoso que realimenta el proceso y marca la diferencia entre unos pocos clubes globales y otros que permanecen locales. Por supuesto, no todos los clubes pueden aspirar a ser globales cosa que no les resta ningún mérito: seguramente un club como el Athletic de Bilbao no tiene interés en ello ya que el factor identitario lo trabajan a nivel local, les preocupa que la juventud vasca juegue al fútbol e incluso las camisetas se las hacen ellos.

Sorprendían las explicaciones de Soriano hablando del Barça absolutamente como si hablara de una empresa, de una manera tan clara que quizá sólo lo pueden hacer unos directivos de quienes no se dude de su compromiso social e institucional. Precisamente la RSE se encuentra en el estilo de hacer un gran club global, con unas grandes cifras financieras y a la vez con un buen gobierno, una transparencia y una dimensión social que no pierda su centralidad.

El Barça no podía menospreciar que entre los clubes globales se estaba produciendo una lucha por crecer, al menos tanto como lo haga "la industria" para no perder cuota de mercado. Clubes que estaban igual hace unos pocos años ahora han diferido porque uno ha multiplicado exponencialmente sus ventas. El proceso de comercialización ha afectado de manera radical las actividades de los clubes: venta de derechos de emisión, derechos de imagen, merchandising, hospitality, etc., han orientado los clubes a desarrollar estrategias orientadas al marketing con el riesgo de que el conjunto del club pivote en torno al área comercial.

Siguiendo con esta comparación con otros sectores de la economía, Soriano planteaba la existencia de distorsiones como el hecho de que

fruto de ciertas recalificaciones urbanísticas un club pudiera pagar por un jugador importes exorbitantes fuera de la racionalidad interna de la industria.

U otra distorsión sería el hecho de que regulador también juegue, refiriéndose al hecho de que las federaciones tengan selecciones que se llevan los trabajadores mientras el club sigue pagándolos, lo que sería impensable en cualquier otra industria, y más con el riesgo de lesiones, las decisiones sobre el calendario, el número de clubes, los torneos ... Sea como sea, el dinero que se mueven en el deporte profesional suponen un volumen alto, con todos los riesgos e intereses que ponen en juego.

Al mismo tiempo los grandes clubes con presupuestos enormes tienen la presión lógica de los éxitos deportivos. Es evidente que no hay una correlación directa entre presupuesto y títulos, ya que puede ganar la Champions un equipo con un presupuesto cinco veces inferior a otro, lo que no tiene muchos equivalentes en las otras "industrias". Pero lo normal sería que a medio plazo sí que los resultados deportivos acompañen los económicos.

Toda esta nueva realidad economicista y managerial que afecta a los clubes más grandes marca la necesidad de gestionar su desarrollo de manera sostenible, ética y socialmente responsable. En la medida en que se hace una gestión netamente empresarial, la gestión de la RSE de los clubes deportivos se convierte en una necesidad para incorporar una gestión de los valores y los sentimientos de una variedad tan compleja de grupos de interés.

Desde este punto de vista, es significativa la apuesta del FC Barcelona para sanear económicamente el club e iniciar esta fase expansiva y de cambio con solidez. El objetivo del déficit cero no sólo supone una responsabilidad financiera sino una recuperación del prestigio que pudiera haber resultado dañado ante la sociedad y las entidades financieras. Así, el crecimiento debería venir -como realmente ha sido- después de una contención presupuestaria, siempre de acuerdo con una estrategia corporativa muy bien definida.

Esta estrategia global también implica definir grandes mercados: Asia, donde el Barça tiene grandes seguidores, Estados Unidos, gran ámbito emergente para el fútbol, sin olvidarse de Europa, donde el Barça abanderará la propuesta de una liga europea entre los grandes equipos del continente.

## Más que un club local y más que un club global



Hablando de la globalización, vamos a ver el que nos parece uno de los elementos más interesantes como síntesis de la gestión de su RSE.

El lema de ser más que un club expresa un sentido de identidad que toma sentido en clave local. El Barça se podría internacionalizar manteniendo este lema, pero si de lo que se trata es de construir un club global, hay que encontrar un espacio ambivalente para un lema que sea interpretable en clave local y al mismo tiempo en clave global.

El hecho de que el Barça marque la diferencia respecto a los otros cuatro o cinco grandes clubes del mundo haciendo una apuesta por unos valores de civismo y solidaridad supone una línea coherente con la propia esencia y permite dar un sentido válido para todo el mundo al hecho de ser más que un club.

Este es un paso clave, porque se corría el riesgo de que estos valores quedaran arrinconados al ámbito doméstico y que de cara al mundo el Barça fuese una empresa deportiva más. De esta manera, la institución mantiene la fidelidad de su masa social a la vez que permite abrirse a la ciudadanía global con una propuesta de valor que no es solo deportiva sino una experiencia completa.

Esta apuesta se materializó con la esponsorización inversa de las camisetas. El primer equipo del Barça era de los últimos equipos que no habían vendido su camiseta para publicidad, con la dignidad institucional que ello implicaba pero con la consiguiente pérdida de ingresos. El reto era ir a obtener estos ingresos -decisión que habría sido absolutamente legítima- o hacer algo alternativo para marcar la diferencia. Así, la idea de que más satisfizo la junta<sup>6</sup> era la de lucir en su camiseta un lema solidario relacionado con los niños, la paz o con el racismo. El hecho de que la camiseta del Barça nunca hubiera mostrado ninguna marca comercial daría más valor a esta apuesta

<sup>6</sup> Durante unas semanas, todo parecía apuntar que tendría el mérito de ser pionero en la esponsorización de la camiseta azulgrana sería la empresa de apuestas por internet Betandwin. Pero sorprendentemente, tras un largo e intenso debate, la junta rechaza las sucesivas ofertas y desde la entidad se consideró que a pesar de estar ante unas propuestas económicas muy atractivas entre los 50 y los 60 millones de euros para tres temporadas, su espíritu no recogía los valores y sentimientos del barcelonismo. Este argumento, más filosófico que crematístico, terminó pesando más que las necesidades económicas, que en todo caso ya habían dejado de ser tan urgentes.

solidaria, la cual implicó colaborar económicamente con Unicef y a la vez dejar de percibir mucho dinero de publicidad.

De hecho, la junta ya había anunciado anteriormente la voluntad de destinar un 0,7% de los ingresos ordinarios, unos dos millones de euros, a proyectos solidarios de los objetivos del milenio. Y el presidente Laporta ya había explicitado y resaltado la labor del club en materia de responsabilidad social, valorando la importancia de iniciativas solidarias de este tipo y comparándola con la labor realizada por otros clubes del mundo. "El Manchester United, que es el que más aportaciones hacía entonces en materia de RSC, destinaba una cantidad anual de tres millones de euros".

En una noticia en Tribuna Catalana en los inicios del mandato (26/04/2004), leemos unas declaraciones de Laporta en este sentido: "El Barça es más que un club, se ha repetido veces y veces. La actual junta ha tomado una serie de decisiones que actualicen este lema y lo materialicen en acciones de relieve cívico, cultural, ético y político. La junta que preside Laporta parece estar teniendo la capacidad de conectar al mismo tiempo con la tradición y con las sensibilidades más jóvenes, de hacer tan pequeños gestos (aquellas fiestas previas a los partidos, incluso con reinterpretaciones del himno) como propuestas de fondos (la apuesta por erradicar la violencia), que marcan su gestión con un aire de revolución tranquila absolutamente reconfortante".

Los acuerdos con agencias de las Naciones Unidas no se han limitado al más conocido de Unicef sino que también se han firmado con ACNUR o la Unesco, por medio de las cuales ya se lleva más de dos años colaborando con diferentes programas que focalizan infancia vulnerable o en riesgo de exclusión social, con un resultado de más de 25.000 niños ayudados en todo el mundo.

- MÉS es una alianza entre el FC Barcelona, Nike y ACNUR / UNHCR para acercar el deporte y la educación a jóvenes vulnerables y refugiados de todo el mundo. Los beneficios obtenidos con la venta de productos con la marca MÉS, se distribuirán entre la Fundación FC Barcelona y la campaña ninemillion.org de ACNUR / UNHCR, para concienciar al público y financiar proyectos de deporte y educación para algunos de los niños más necesidades del mundo.
- La campaña con el ACNUR se ha orientado a los niños refugiados, y ha contado con la participación de uno de sus principales proveedores, la marca de prendas deportivas Nike. Lo leemos así al Periódico: "El acuerdo consiste en recaudar fondos a través de la venta de material deportivo (elaborado con algodón orgánico y tinta de





soja) con el eslogan *Més*, primera de las palabras del lema barcelonista *Més que un club*. Por cuestiones de dar impulso internacional también a la marca Barça, el eslogan es en catalán y se promocionará en todo el mundo".

4/12/2008 17:37 H PRESENTACIÓ A BARCELONA [6 comentarios](#) [imprimir](#) [enviar](#) [votar](#) [\(A\)](#) [\(A\)](#) [\(A\)](#)

El Barça promou una campanya d'ACNUR per ajudar els nens refugiats



Laporta, Banquetjats pels representants d'Unicef (esquerra) i Nike. Foto: EFE / TONI ALBER

EFE BARCELONA El FC Barcelona i un dels seus principals proveïdors, la marca de peques esportives Nike, han presentat avui en societat un nou projecte de solidaritat en aliança amb l'Agència de Refugiats de l'ONU (ACNUR/UNHCR), a través del qual els tres ens uniran esforços per recaptar fons.

L'acte ha cobrat una dimensió social extraordinària al club català, fins al punt que cap jugador del primer equip del FC Barcelona ha comparegut avui davant els mitjans de comunicació per evitar qualsevol gest que pogués eclipsar el conveni que han firmat el Barça, la

- Olivier de la Rue, responsable de cooperación internacional del ACNUR, ha reconocido que han elegido el Barça porque con la entidad catalana se vive "una historia de amor". Por su parte, el representante de Nike ha explicado que el lema en catalán se ha consolidado, y no en inglés, "siguiendo las directrices del Barcelona". Laporta ha defendido la posición del Barcelona ante los actos solidarios y ha recordado "el carácter pionero" en el ámbito deportivo del club catalán en este tipo de actuaciones".
- Con el director general de la UNESCO, M. Koïchiro Matsuura, el presidente del FCB hicieron una [declaración conjunta](#) con ocasión de la Jornada internacional por la eliminación de la discriminación racial. Y representantes del programa «Voces jóvenes contra el racismo», iniciativa de [UNESCO](#), [FC Barcelona](#) y la [Coalición Europea de Ciudades contra el Racismo](#) en colaboración amb el Parlamento Europeo presentaron en Bruselas un documento con diez recomendaciones para luchar contra el racismo en el deporte y gracias al deporte. Estas recomendaciones fueron elaboradas después de consultas con jóvenes de entre 15 y 18 años por medio de escuelas, clubes de deportes, consejos de jóvenes, foros internet etc. para recoger su opinión sobre los valores de respeto, solidaridad y tolerancia en el deporte.
- El prestigioso Consejo Económico y Social (ECOSOC) de las Naciones Unidas, que debate sobre aspectos económicos y sociales de alcance mundial, ha aceptado la Fundación FC Barcelona como miembro de este organismo. Este Consejo, integrado por organizaciones y entidades del sector privado y de la sociedad civil de 54 países, sirve como foro de discusión para aportar ideas que promuevan a nivel mundial mejoras en la vida de la población, el pleno empleo, el progreso económico y social y el fomento del respeto de los derechos humanos y las libertades fundamentales.

[Estas acciones y otras](#) con las Naciones Unidas han servido para desarrollar una línea de RSE alineada con el espíritu global que el nuevo Barça pretende desarrollar. Estas acciones le

han valido un reconocimiento y un prestigio internacional como club socialmente comprometido y son la base sobre la cual se plantea la estrategia de expansión internacional tratando de atender todos los riesgos, no sólo los financieros sino también los reputacional.

Las relaciones con la comunidad es una de las áreas que las empresas que gestionan su RSE más declaran y peor llevan a cabo. Si bien en países anglosajones hay una experiencia más grande, parece que el Barça ha tenido claro que si quiere ser global no puede relacionarse en exclusiva con su país originario sino que debe saberse hacer del lugar donde quiere operar, donde aspira a ganar cuota de mercado.

En este sentido, la decisión -ahora aplazada por la crisis- de entrar en el mercado norteamericano, venía acompañada por la obtención de una licencia en la Liga de la MFS, como una manera de mostrar a la sociedad americana que quiere participar y posicionarse en ella y que no pretende ir solo en busca de ingresos<sup>7</sup>.

Las habilidades culturales, sociales, económicas, que el club y su junta puedan tener deben acompañarse, para ganar terreno en un mercado tan competitivo como el americano, de un factor que marque la diferencia: los valores de la solidaridad, representando algo más que deporte. La construcción de este modelo -que no mera imagen- basado en el civismo es su mejor aval en sociedades como la norteamericana.

<sup>7</sup> Sería bueno estudiar si las empresas originarias de países pequeños tienen una mayor sensibilidad hora de comprender que la Tierra no es plana y que no sólo existe la diversidad como realidad pasiva sino que hay que generar medidas proactivas de adaptación a los mercados donde se quiere entrar. Es posible que empresas como el Barça o "la Caixa", entre muchas otras, hayan aprendido hace muchos años como moverse en contextos diversos gestionando con la máxima autenticidad: pasar del contexto catalán al español y estar en él simultáneamente, estableciéndose relaciones positivas, no excluyentes, ha sido un aprendizaje que debe facilitar la expansión por el mundo, siendo excelentes en el respeto a la diferencia, la gestión del multilingüismo y la diversidad cultural, las oportunidades en relación con las comunidades locales, etc.

## El club de los socios y las socias

Una de las características más relevantes en la vertiente institucional es el hecho de que el Barça no pasó a ser una Sociedad Anónima cuando los cambios normativos así lo previeron para evitar el caos de gestión y el desastre económico de una enormidad de clubs deportivos. La maniobra astuta fue crear una fundación que actuara de forma equivalente, pero salvaguardando la pertenencia del club en su base social y su carácter no lucrativo.

Esta se puede valorar a fecha de hoy como una de las decisiones estratégicas más importantes para mantener la línea de continuidad y los valores institucionales, gracias a los cuales se mantiene la política social, el compromiso con el país, y los valores cívicos. Sin ser una condición suficiente, éste es el fundamento que permite que el Barça pueda dar respuesta a las expectativas de sus grupos de interés.

Sin duda, si todo ello sólo se tratara de un espectáculo este club podría ser una SA, pero el Barça tenía que continuar gestionando el plus de ser más que un Club. En comparación, es fácil observar como los grandes clubes del mundo, pese a que expresen buenos deseos respecto a la cantera, acaban optando por una política de talonario con grandes fichajes millonarios sin otras políticas deportivas de fondo.

Hacer de los clubes un objeto de las inversiones y desinversiones del capital marca un punto de distancia respecto a la afición, ya que difícilmente ésta puede sentir la emoción que se siente con un club que pertenece a los socios. Por muy bien que juegue el Chelsea y por mucho que haya una comunión con los colores, no se podrá evitar nunca el punto de distancia emocional con el propietario Abramovich.

Por ejemplo, el Manchester City ha sido adquirido por capital de los emiratos árabes y tienen el objetivo de poner a la altura del Manchester United, mediante un programa de fichajes impresionante. Lógicamente, el proyecto social no existe ni interesa porque no saben cuántos años durará la inversión, y todo lo que les preocupa se basa en el rendimiento a corto plazo, basándose en la política de marketing e imagen de los cracks. Contrariamente, la política actual del Barça está planteada en el largo plazo, independientemente de las juntas directivas, como ya hemos comentado al hablar de la Masía.

Los jugadores pueden dar grandes éxitos pero tienen un límite en el tiempo, como las juntas. Lo que queda es la reputación del club y el hecho de ser, como se ha afirmado desde la dirección, "el club más grande y más democrático del mundo". La diferencia democrática que marca el Barça ha sido afirmada y reconocida desde la prensa británica, como leemos en the Guardian

[\*\(Barcelona's model of integrity shows right is might. Vital role of fans in success and culture of Catalan club sets example for giants and minnows of English game.\*](#) David Conn):

That democracy maintains Barça's status as a sporting beacon, a people's club: if supporters do not approve of the people running it, they can vote them out. Imagine that at Old Trafford.

Volviendo a lo que significa el Barça para Cataluña, y atendiendo a las debilidades político-institucionales del país, es evidente que el Club no podía quedarse en la intemperie del mercado. Las características singulares del país hacen que junto a un sólido tejido empresarial tengan que existir algunas instituciones que aseguren su vinculación por medio de fórmulas jurídicas no accionariales: el Barça, como las cajas, las mutuas, las cooperativas, las fundaciones, o incluso el RACC, no se pueden comprar. Los países pequeños, y sobre todo cuando no disponen de la fortaleza institucional de un Estado detrás, necesitan ciertas protecciones para garantizar la continuidad del proyecto y la capacidad de seguir creando y retornando valor.

## El liderazgo, la persistencia y la modestia

Las claves del éxito deportivo apuntan al entrenador Pep Guardiola, que ha demostrado no sólo un dote de liderazgo y profesionalidad sino una integridad en sus valores. A menudo hemos defendido que la RSE debe servir para recuperar la cultura del trabajo, del esfuerzo, de las cosas bien hechas. Pues Pep encarna perfectamente estas actitudes y les suma la persistencia y la modestia.

Sus palabras cuando se hizo cargo del primer equipo del FC Barcelona fueron que no prometía títulos sino esfuerzo y persistencia. Y a lo largo de toda la temporada, cuando los resultados se acercaban a la excelencia, en todo momento mostró una gran modestia, un sentido de la relatividad, y un respeto por los contrarios, hasta el punto de disminuir el valor de las hazañas realizadas hasta el momento y remarcando que todavía no se había ganado nada.

Sus valores son comprometidos y equilibrados, contundentes pero sin herir a nadie. Su carácter sereno se suma al hecho de ser una persona culta. Ello le confiere un valor de ejemplaridad en un mundo como el del deporte -y nuestra sociedad en general- donde prima la violencia verbal, los excesos y la ligereza.

Su constancia es sin duda lo que le permitió limpiarse la mancha que el fútbol italiano le causó cuando lo acusaron injustamente de dopaje con nandrolona. Otro jugador ya habría abandonado la lucha pero él persistió hasta que al final [la justicia italiana le dio la razón](#) y la inocencia. Hoy le resulta muy importante de cara a su integridad y ejemplaridad que el mundo sepa que siempre se ha comportado con *fair play*.

También respecto a los valores de país encontramos posicionamientos nítidos: desde el primer momento, dejó bien claro que en las ruedas de prensa él respondería a la prensa en la lengua en que le hicieran la pregunta (catalán, castellano, inglés o italiano, lenguas que domina). De hecho, esto no sería un valor en lugar del mundo ya que sería puramente el sentido común, pero en el contexto del estado español implica tener coraje. Y además sus ruedas de prensa son escuchadas con detalle y gran interés. Este liderazgo ha tenido como gran éxito que un conjunto de profesionales de alto nivel, reconocidos mundialmente y con sueldos astronómicos hayan llegado a comportarse como un verdadero equipo antepuestos los valores del respeto, el trabajo y la implicación.

Joan Golobart, en un artículo en la Vanguardia titulado [Las tipologías del líder](#), y haciendo referencia al libro de Ferran Soriano "El balón no entra por azar", menciona que el anterior entrenador del equipo, Rijkaard, "en su gestión

de personas, pecó de buenísimo y no adoptó aquellas medidas que requería la plantilla azulgrana, lo que supuso una gran pérdida de valores dentro del vestuario. Para analizar un técnico, lo primero que se hace es hablar de si es ofensivo o no, qué sistema táctico utiliza o los cambios que realiza en un momento determinado. Parece que eso y sólo eso es lo que puede aportar cuando yo les aseguro que estos aspectos sólo llegan al 5% de su tarea. El resto, este pequeño 95%, lo componen otras cosas de las cuales casi nunca se habla y que finalmente son las que importan. Es muy importante que tu líder sea un hombre que se sostenga en los valores. Que queden claros y bien definidos. Valores en los que se tenga en cuenta la capacidad de sacrificio, la solidaridad, la profesionalidad, la justicia. Si se consigue trasladar todo eso a los jugadores, les aseguro que el 4-3-3, que el presionar cuatro metros por delante de tu campo o el cambio de tal o cual jugador a falta de 40m es prácticamente anecdótico. Para que estos valores estén siempre en la piel de los jugadores, el entrenador debe saber moverse entre la reflexión y la emoción".

Algunos de los detalles con los que Guardiola ha sabido enderezar el rumbo ahora quizás pasarán a microhistoria del momento. Por ejemplo el hecho de que quisiera que los jugadores escogieran conjuntamente una canción que los identificara como grupo, como manera de hacer piña: el club tiene el himno pero el grupo tenía que tener unos elementos de identidad como equipo. Así '[Viva la vida](#)' de Coldplay ha marcado la comunión de valores para esta temporada. Es una de las puntas visibles de cómo gestionar valores de equipo, lo que quiere hacer toda empresa hoy día.

Otro ejemplo que quizás muchas veces será imitado ha sido el vídeo que pasó a los jugadores en los siete minutos previos a saltar al campo para motivarlos en la final de la Champions. Las imágenes estaban

inspiradas en la película 'Gladiator' y con música del 'vencerá, vencerá' del aria 'Nessun dorma' o 'Turandot' de Puccini. Nuevamente, aparecen valores significativos ya que Guardiola sólo puso una condición: "Que aparecieran los 24 jugadores de la plantilla".

Finalmente, estos días vemos como la coherencia llega hasta el punto de no aprovecharse de la situación actual para pedir una mejora contractual. Con la misma modestia de siempre (haciendo el mismo esfuerzo igualmente podríamos haber perdido) tanto él como Txiki Begiristain han renunciado a la ampliación y mejora del contrato. Afirman que



29/05/2009 14:55 \* LOS PREPARATIVOS DE GUARDIOLA

Santi Padró, autor del vídeo para los azulgranas: "Pep me pidió ayuda para ganar la Champions"

El filme con el que el técnico motivó a sus jugadores antes de la final se verá el lunes en TV-3

ERNEST GUERRERO  
BARCELONA  
El periodista Santi Padró, autor del vídeo que visionaron los jugadores antes de salir a disputar la final de la Champions League en Roma, ha afirmado en el programa Els Matins de TV-3 que "lo que este vídeo intenta hacer realmente es unir a un equipo que ya está unido". "La unidad de la temporada es la misma que hay en el vestuario y era lo que quería Pep Guardiola que el vídeo transmitiera", ha agregado.

MÁS INFORMACIÓN

- El mundo se rinde ante la hazaña del tricampeón
- Ronaldinho acepta la superioridad del Barça con resquemor
- Una película para pasar a la historia

Padró ha explicado que días antes de la final, el técnico azulgrana, le envió un mensaje al móvil en el que le pedía: "hazme un favor. Ayúdame a ganar la

están cómodos y encuentran justos los contratos que tienen y, por otra parte, opinan que el nuevo equipo directivo que salga de las elecciones debe tener las manos libres. Toda una lección de respeto a la institución y al valor del trabajo.

## Otras prácticas

**Secciones.** Una acción que quedaría enmarcada dentro de la RSE sería la existencia de las secciones de otros deportes, las cuales suponen el 10% del presupuesto de la entidad. Hay que decir que todas han sido tradicionalmente deficitarias y que se asume desde la entidad, a diferencia de otros clubes de ciertos territorios que reciben el apoyo de las administraciones públicas locales en concepto de promoción turística o similar. Además, hay que decir que muchas secciones del club tienen un palmarés impresionante (en hockey y balonmano, por ejemplo, son los equipos más galardonados de la historia de estos deportes).

**Teaming.** El Barça ha decidido apoyar esta iniciativa solidaria que presenta una forma diferente de apoyar una causa social, reuniendo pequeñas donaciones para trasladar a diversas fundaciones o causas benéficas. No es una fundación, ni una ONG, es simplemente una idea para mejorar el mundo. La idea del Teaming es que el máximo de personas de una empresa se unan para hacer una microdonación de 1 euro por persona, por ejemplo, convirtiendo una cantidad simbólica y poco significativa en el ámbito individual, en una suma considerable y valiosa. En pocas palabras, el valor radica en hacer equipo.

"En el fútbol, el trabajo en equipo es clave para ganar partidos y títulos. Pero el trabajo en equipo entre empresas, sus empleados y fundaciones puede hacer algo mucho más importante. Haciendo Teaming se pueden ganar vidas, ayudar a la gente que más lo necesita." Para llevar a cabo el Teaming hay entusiasmo y voluntad y eso es lo que demostraron los jugadores y miembros directivos del Barça, al participar en este proyecto, haciendo Teaming y transmitiendo el mensaje para que sea conocido por el máximo de gente posible y se entienda su función social.

**Eficiencia energética.** El club ha firmado con la Generalitat de Cataluña un convenio que tiene por objetivo mejorar la gestión energética del club y también la de los residuos. Entre las actuaciones previstas, la dirección estudia instalar una placa fotovoltaica en la tribuna del Camp Nou para hacer un uso más eficiente de la energía y reducir el consumo eléctrico, que es enorme en los días que hay partido. La placa tendría entre 2.500 y 3.000 metros cuadrados (similar a la del Fòrum). Otras actuaciones previstas son mejorar la gestión de los residuos, fomentando la recogida selectiva y el reciclaje, y tomar medidas para disminuir el consumo de agua. Además del Camp Nou, el acuerdo prevé mejorar la sostenibilidad en el resto de instalaciones deportivas del club, incluida la nueva ciudad deportiva de Sant Joan Despí.

**Recogida selectiva.** El FCB firmó un convenio con la Fundación ECOTIC y la asociación

Asimelec para reciclar los residuos de los aparatos eléctricos y electrónicos que se generan en sus instalaciones. El club se convierte así en la primera entidad deportiva que llega a un acuerdo con estas asociaciones para llevar a cabo la recogida, gestión, tratamiento, revalorización y reciclaje de todos los residuos de sus aparatos eléctricos y electrónicos.

**Contratación colectivos.** El FCB hace un 2% de cuota de reserva del personal contratado por el club a personas con algún tipo de discapacidad.

**Integración deportiva.** Acuerdo con el Instituto Guttman para la incorporación, como una de las secciones del club, el equipo barcelonés de baloncesto en silla de ruedas. "Está claro que no somos una ONG, pero, dentro de nuestra misión como organización sin fines de lucro dedicada a la gestión de un proyecto deportivo, estamos orgullosos de poder hacer ver a la sociedad como mediante el fútbol se puede hacer alguna cosa para cambiar el mundo".

**Cláusulas sociales.** El FCB se comprometió a introducir cláusulas antirracistas en los contratos de los jugadores y patrocinadores del club para combatir la xenofobia, según anunció en el Parlamento Europeo en el marco de la presentación de las conclusiones del programa La voz de los jóvenes contra el racismo, una iniciativa promovida por la Unesco. Además, se comprometió a "llevar a cabo" estas propuestas y afirmó que las presentará y defenderá en todos los organismos donde esté representado el club azulgrana.

El FCB también anunció su adhesión a la campaña "A Taula, en Català", promovida por la [Plataforma per la Llengua](#) y la Associació en Defensa de l'Etiquetatge en Català (ADEC). Con este compromiso, el club establece el criterio del etiquetado en catalán para las compras que realice la entidad de productos comerciales, empezando por las bebidas refrescantes, cervezas, vinos, cavas y leche. A partir de ahora, las nuevas concesiones que firme la entidad o en las renovaciones de las vigentes con las empresas proveedoras de productos de la entidad deportiva, incluirán una cláusula que establecerá que los productos sean etiquetados al menos en catalán. Con estas medidas, la Junta Directiva del FC Barcelona muestra su voluntad de respetar el entorno cultural y lingüístico y contribuir a la normalización de la lengua propia del país. La campaña está dirigida a los grandes consumidores, tanto entidades públicas como privadas, con el objetivo de que a través de su compromiso se consigan romper ciertas inercias empresariales adversas a la plena normalización del catalán. La campaña cuenta con la adhesión de ayuntamientos, universidades, la Mesa del Parlamento de Cataluña, buena parte de los partidos políticos y entidades privadas catalanas.

Hay que decir que la prensa ha trasladado algunas acciones tomadas en coherencia con estos compromisos, como el hecho de que se rechazara hacer un viaje en una aeronave de LTU, perteneciente a la compañía Air Berlín, aunque ya había pagado los gastos del vuelo. Aunque no se han hecho declaraciones oficiales, todo parece indicar que el cambio de compañía podría estar relacionado con la [polémica](#) originada por el director general de Air Berlín, Joachim Hunold, que publicó una editorial en la revista de la compañía en la que ridiculizar la utilización del catalán en Mallorca en respuesta a una petición formal del gobierno balear de utilizar el catalán en las comunicaciones de la compañía.

La gestión de proveedores o las materias ambientales se encuentran entre los aspectos a desarrollar bajo una mayor sistematización, así como los procesos de diálogo y transparencia con los grupos de interés.

También la selección de alianzas publicitarias y la cesión de uso de la marca propia ha causado alguna reacción crítica como cuando una marca de quesos se convirtió en el queso oficial del Barça. Si bien, en este caso una empresa poco sensible a la lengua catalana tuvo que cambiar su política lingüística, la apropiación excesiva de los símbolos del club pareció excesiva a algunos socios.



**Gestos solidarios.** Las visitas navideñas de jugadores a niños hospitalizados o muchas otras como la participación en el libro [Histories solidàries de l'esport](#), editado por un grupo de periodistas deportivos, o muchas otras por el estilo y colaboraciones con entidades sociales. Especialmente destacable sería el hecho de que la plantilla del Barça ha decidido dar el 0,7% de las primas extra-ordinarias a una obra humanitaria.

**Cultura.** [Lletres, al camp!](#) (Letras, ¡al campo!). Organizado desde el año 2005 por la Institució de les Lletres Catalanes y la Fundació FC Barcelona, es una acción de promoción de la literatura catalana que se realiza durante la segunda quincena de abril, coincidiendo con la [Diada de Sant Jordi](#). Con la campaña, que pretende fomentar la lectura, se difunde una selección de autores reconocidos.

**Valores educativos.** El FCB y el Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya han impulsado de manera conjunta la creación de la web [juga-la.cat](#), un nuevo espacio virtual que tiene como principal objetivo fomentar los valores críticos de la juventud a través del deporte. Para ello se dispone de dos versiones, una para los alumnos de Primaria y otra para los estudiantes de Secundaria. Las actividades que se proponen en el espacio web deberán

servir para trabajar conceptos como la convivencia, los derechos humanos, la mejora personal, la potenciación de valores y los comportamientos positivos.

#### **Apoyo a las campañas y los temas de país.**

El Barça siempre ha apoyado en aquellos temas que se podían considerar de país, es decir que representaban un interés nacional o que respondían a un interés general, y que tuvieran que ver con la consecución de las libertades, el desarrollo de la democracia o la profundización en los valores sociales y ambientales. Así la institución ha apoyado la demanda de un nuevo Estatuto de Autonomía (como ya se había hecho en 1918 en época de la Mancomunidad), la apagada de luces para sensibilizar sobre el cambio climático, ha dado muestras para la Paz ante la guerra de Iraq, ha dado apoyo al Día de las Selecciones Catalanas, entre otras iniciativas de la sociedad a las que se ha sumado, lanzando de alguna manera el mensaje potente de la presencia del club en aquellas reivindicaciones que forman parte del sentimiento mayoritario de la sociedad.

Estos días podemos leer que el presidente del Barça junto al del Español, el abad de Montserrat, los ex presidentes de la Generalitat o artistas e intelectuales, se ha sumado a la campaña [Televisión sin fronteras](#), en referencia al impedimento político para que la Televisió de Catalunya se pueda continuar sintonizando, después de veinte y cinco años de emisiones, en todos los territorios de habla catalana, incumpliendo la Carta de las Lenguas que el gobierno español firmó y ratificó.

**Empresas.** Hay que hacer notar que los patrocinadores son empresas que gestionan su RSE o bien que tienen prácticas interesantes en la materia: La Caixa, TV3, Damm, Nike, Telefónica, Grupo Borges, Llet Nostra... O entre los proveedores: GasNatural, RACC, Assistència Sanitària...

## **Impacto económico**

Entre las muchas reflexiones que se podrían hacer sobre deporte y economía, nos limitaremos a tratar un aspecto de actualidad y que seguro que será fuente de polémica y debate más allá del deporte en los próximos meses.

Efectivamente, estos días de junio en que todos los equipos preparan la próxima temporada, se está dando un nuevo debate que también tiene consideraciones éticas, en torno a la moralidad de los importes económicos satisfechos por algunos clubes para fichar a los jugadores de la élite. Aparte del debate más recurrente, este año se le añade el de la oportunidad de hacer gastos tales en la particular coyuntura de crisis.

Hay que decir que el FCB ha optado por moderar los importes económicos y que no ha tenido reparos en criticar los importes exageradamente altos satisfechos por otros clubes, argumentando que estaban fuera de la propia lógica del mercado. Si bien de entrada la actitud del FCB se podría considerar alineada con la filosofía expresada y especialmente en un momento de sacrificio por parte de una parte significativa de la ciudadanía que se está viendo afectada por la crisis, no queremos incorporarse lo en la recopilación de buenas prácticas entendiendo que no es una práctica suficientemente contrastada ni suficientemente consolidada, y que también podría venir motivada por la no necesidad de efectuar ningún gran fichaje millonario. Ya estaremos a tiempo de incorporar esta práctica en el futuro.

En todo caso, sí que podemos observar la tendencia según la cual el FCB hace una década también era de los clubes que pagaba millonadas por ciertos fichajes, en una política que alguien ha calificado de tirar la casa por la ventana. Parece, según lo que observamos, que el Barça esté entre los clubes que han aprendido la lección y han aplicado correctivos a esa huida hacia adelante sin límites económicos ni éticos. Leemos en un comentario en la [Vanguardia](#) que hay que "fichar por el precio justo para hacerse respetar".

No queremos hacer de este tema, pues, una controversia entre un club u otro, ya que en ciertos momentos todos aquellos que se lo ha podido permitir pueden haber incurrido en excesos. Pero lo cierto es que la necesidad deportiva de fichar combinada con la apuesta por un modelo de gran impacto mediático y huida adelante y todo ello en un momento de grave crisis mundial ha empezado a provocar un debate social, que va más allá del deporte y que toma un tono ético y responsabilidad hacia la sociedad.

Pueden ver, por ejemplo, el reportaje de la Vanguardia "[El Madrid crea su burbuja. El club blanco revienta el mercado del fútbol. Duras críticas a los 67 millones que Florentino Pérez](#)".

[ha pagado por Kaká” \(html pdf\)](#) donde varias personas desde la política a las ONG, pasando por escuelas de negocios y sindicatos, expresan su punto crítico sobre este modelo y la incomodidad que genera en un momento como este y se llega a proponer la conveniencia de limitar el sueldo de los jugadores, o se alerta del riesgo de que estas burbujas se hayan de acabar resolviendo con recalificaciones urbanísticas. Y este jaleo era previo a lo que ha sucedido unos días después con el fichaje más caro de la historia, por más de 96 millones de euros. Aparte de los análisis sobre la oportunidad de hacer una operación de este tipo en plena crisis, también se ha abierto el debate más genérico sobre de donde salen estos importes: ["Alguien tendrá que dar el dinero y estaría bien que lo explicara. Cómo puede ser que a un equipo de fútbol le dejen todo este capital teniendo en cuenta la situación de crisis económica y la política de restricción de créditos que están siguiendo todos los bancos"](#), criticó Sala i Martín. Y el presidente de la UEFA también [ha intervenido](#) pidiendo cordura.

También se hacen análisis economicistas sobre la improbabilidad de que en estas circunstancias el retorno económico de la inversión pueda llegar a compensar. Y es que lo que está en entredicho es todo un modelo que, aparte de ser propugnado por Florentino Pérez, ha arraigado mucho en el fútbol inglés, seguramente deslumbrados con los casos de éxito de los italianos, que ya hemos podido ver como han acabado.

Ciertamente puede ser complicado analizar en términos éticos o economicistas una materia dominada por las pasiones. La pasión es inherente a la competición deportiva, pero podemos fomentar distintas formas de pasión<sup>8</sup>. Una pasión que sea fruto del fichaje de determinadas estrellas o de una rivalidad exacerbada tendrá un punto de insostenibilidad en el tiempo o unos riesgos éticos permanentes.

Las consecuencias negativas de la crisis global deberían ir acompañadas de una penetración de valores de sostenibilidad en la economía y en la cultura empresarial, extrayendo el mejor aprendizaje de todo lo que se pueda haber hecho mal. Mal iremos si esta crisis que nos azota no tiene como consecuencia positiva, correctiva y preventiva, una mayor extensión de la RSE<sup>9</sup>. Entre los nuevos valores económicos que deberán formar parte también

de la ciudadanía, habrá los derivados del agotamiento de la cultura del 'todo es posible' haciendo uso del crédito.

Y si compartimos esta nueva orientación -o limitación profunda de lo que se nos había hecho creer hasta ahora- podemos considerar que las demostraciones según las cuales en el deporte todo es posible, y no hay limitaciones económicas ni éticas a comprar las mejores figuras, sin importar el precio, y tirando del crédito sobre dinero que no tenemos, convendremos que este modelo no sólo forma parte del pasado sino de aquellos modelos de comportamiento que por los valores que transmiten deberían ser extirpadas de nuestro entorno por medio de la crítica radical.

El nuevo contrato social que requiere la sociedad ante una crisis causada por graves ineficiencias y conductas corporativas e individuales carentes de ética y sostenibilidad parece incompatible con estas muestras de excesos económicos deportivos.

---

<sup>8</sup> En todo caso, desde el punto de vista también del impacto económico, si que hace falta resaltar la fidelización de la base social, la cual se hace evidente con datos como que el 99% de los socios han renovado su abono a pesar de la situación de grave crisis económica.

I la vivencia de la pasión se ha vivido también en forma de creaciones musicales y recreaciones paródicas: [Jo porto el Barça dins el meu cor](#) (subtítulos castellano), [Copa, Lliga i Champions](#)

<sup>9</sup> Pueden ver el artículo 'Las tres crisis de la RSE' publicado en [Diario Responsable](#)

## Poner en valor el caso del Barça

Las empresas que gestionan su RSE deben comunicarla, no sólo para que pueda ser verificada y para garantizar que haya un progreso cuantificable, sino que esta transparencia también debe servir para mostrar a los grupos de interés y a las otras empresas del sector que es posible gestionar una empresa de manera socialmente responsable. Así, se espera que la RSE de ciertas empresas sea un referente que permita la extensión a partir de casos de referencia y buenas prácticas concretas.

El Barça no dispone de un sistema integral de gestión de su RSE, y por ejemplo no dispone de un código ético de relación con los grupos de interés o de una memoria de sostenibilidad. Sin embargo, algunas de sus buenas prácticas y la estrategia general de RSE son conocidas y son una oportunidad para generar ejemplaridad.

Y en el nivel técnico, los valores en los que ha profundizado Guardiola son válidos no sólo en el mundo del deporte sino que son los valores necesarios para la sociedad. Para las empresas y organizaciones de cualquier tipo. La cultura del trabajo y del esfuerzo han perdido calado en nuestro país. El sentido de disciplina (o autodisciplina) ha caído en desuso; en cuanto a la motivación... "si quieren que rinda que me motiven". Y cualquier organización con personal cualificado puede convertirse en un gallinero lleno de gallos que no comprenden que la falta de modestia y humildad es como un carcinoma que destrozará las bases del trabajo en equipo y, consecuentemente de la creatividad y las sinergias.

En un artículo reciente titulado [civismo empresarial](#) me refería precisamente al hecho de que para no instalarse en la mediocridad, las empresas deberán construir una nueva cultura empresarial y organizativa que encaje con los nuevos valores emergentes en torno al trabajo. Hacer el esfuerzo de seducir al máximo de personas con su cultura corporativa es una manera de incorporarlos a la cultura del trabajo y del esfuerzo, lo que redundará en positivo para la empresa pero también para la sociedad. Renunciar a hacer pedagogía implica aumentar el porcentaje de ciudadanía del país que se desentiende de la cultura del trabajo, que no se incorpora a pleno rendimiento en la economía del conocimiento, lo que puede ser letal tanto en la crisis actual como de cara a la proyección de futuro.

Hay que aprovechar los valores que este Barça ha encumbrado hasta situarlos en alto pedestal de lo que nuestra sociedad debería valorar. Ante las actitudes proteccionistas, mediocres, poco audaces, cómodas, victimistas, exculpatorias, especulativas, crematísticas, individualistas ... tenemos ahora un 'pack de valores' que han demostrado que pueden actuar de manera conjunta y coherente para

crear valor y para ganar. El éxito de este Barça no se puede quedar en un sueño deportivo, sino con todas sus limitaciones podemos aprovechar para visualizar modelos de referencia que interesan frente a un modelo de sociedad del cual nos hemos ido alejando. Empresarios y directivos, consultores y formadores, maestros y educadores, políticos y gobiernos no deberían dejar pasar esta oportunidad.



## Transmitir confianza a la sociedad

Las instituciones -y el Barça es una- no sólo tienen la capacidad de reflejar los valores de la sociedad que representan sino que también ayudan a fijarlos e incluso a redefinirlos. Y ésta también es una gran responsabilidad ante la sociedad.

Ya hemos hecho referencia en este sentido a los valores sociales que el club ha impulsado. No son nada extraño en un país donde se aprecia la implicación social por medio de muchas asociaciones y fundaciones, voluntariado social, compromisos empresariales... pero cuando toman forma explícita en una gran institución social se convierten en un rostro palpable, otorgan carta de ciudadanía a ciertos valores que a veces pueden parecer que no están en boga, permiten que sean plausibles y que una mayoría de la población se pueda identificar con ellos y quién sabe si incluso corregir su equilibrio interno de valores y actitudes.

Estamos pensando en la recuperación de valores que siempre había tenido este país y que últimamente se habían dejado un poco de lado: cultura del esfuerzo, humildad, modestia, pero también constancia y rigor.

También hay que tener en cuenta otros valores que se pueden proyectar a la sociedad aunque, a diferencia de los anteriores, no sean tan controlables: el espíritu de superación exportado a la sociedad.

Este es un país en el que algunas emociones se trasladan fatalmente a la vida cotidiana. Y durante muchos años hemos vivido ahogados en nuestro propio fatalismo. Un país que ha sido capaz de dar lugar a grandes épocas en cuanto a la cultura, las artes, la educación, la solidaridad, con una dinámica de creatividad y progreso ([renaixença](#), [modernisme](#), [noucentisme](#)...) que se vio interrumpida por la Guerra Civil. El sentimiento de victimismo ha sido profundo y en ocasiones inmovilizador: nos ha dejado todavía una sensación de pequeñez y vulnerabilidad.

Volviendo al Barça, desde la derrota de Berna en 1961 hasta el 1990, la crisis como consecuencia de la falta de proyecto y de prevalencia de los valores victimistas es tremenda (un dato: el Madrid se lleva 19 Ligas y el Barcelona sólo dos). A partir de 1991 hay un cambio no sólo en el proyecto deportivo sino en los valores y en la confianza. El Barça se vuelve a ver como un equipo vencedor. Y no es casual el correlato con el propio país: Cataluña funciona, se ha ido normalizando, se han superado crisis y amenazas, hay unos Juegos Olímpicos a tocar: el Barça y el país se realimentan. Y muchas otras cosas: las empresas empiezan a desarrollarse, a incorporar la calidad, a internacionalizarse, el

tejido asociativo se ha desarrollado enormemente y hay elementos que llaman a la confianza y a la proyección hacia el futuro. El país se empieza a ver capaz de marcar su futuro.

El éxito actual viene en un momento de socavamiento de la moral colectiva, por dos factores: la crisis en las relaciones Cataluña-España y la crisis económica global. Ambas afectan de manera grave y muy importante (la primera aún nos afecta más porque pocos territorios se podrían permitir la cesión permanente de un 9% anual de su PIB). Ha habido bastantes comentaristas que han hecho referencia a la inyección de moral que supone el éxito del Barça (no el triplete sino todo el correlato) y ciertamente ante unas crisis que tienen su fundamento en un factor tan intangible como la confianza de todos aquellos elementos que contribuyan a fortalecerla pueden no ser menores. Ya sabemos que este tipo de éxitos tienen una traslación en el PIB en el plazo más breve, pero en un medio plazo puede ser más importante la suma de todos aquellos factores que contribuyan a mejorar la confianza de las personas en los activos del país. Lo que ha hecho el Barça -tampoco lo magnifiquemos más de lo que toca- forma parte de este conjunto de factores. Es uno más, pero es uno de ellos. Ya hace tiempo que se observó que el capital institucional forma parte de los activos inmateriales de los que todo país dispone y que está en la base para unos procesos correctos de creación de valor, y también sabemos que ese no lo generan sólo las instituciones públicas sino todas las instituciones.

## El triple win de la RSE y el círculo virtuoso del club

La RSE implica un modelo en el que todas las partes salen ganando, superando el modelo 'I win, you lose' pero también el win-win en el que las dos partes en negociación salen ganando pero sin tener en cuenta la afectación de terceras partes o el impacto en el entorno y la sociedad. La RSE es un modelo complejo que integra los éxitos económicos de la empresa, la satisfacción de los grupos de interés y la mejora de los impactos en el entorno.

Hemos comenzado este documento situando los grandes clubes en la economía de la sociedad del conocimiento y queremos terminar hablando de creación de valor, de la misma manera que lo haríamos para una empresa. Y los clubes deportivos están empezando a integrar estos elementos de la gestión del cambio y de la integración de la complejidad, aunque lentamente en muchos casos. Sólo hemos de observar como muchos clubes aún tienen los resultados deportivos como el objetivo único a costa incluso de la salud financiera. Decenas de clubes están endeudados hasta límites insoportables y han entrado en un círculo vicioso de difícil escapatoria porque sólo han puesto un solo objetivo en el punto de mira, aspecto que podríamos considerar que supone la misma falta de responsabilidad social que la empresa que sólo atiende a criterios de rentabilidad económica al margen de cualquier otra consideración: aunque pretendan objetivos diferentes y se deban a stakeholders diferentes, su simplificación del objetivo los abandona en una irresponsabilización los otros factores, absolutamente necesarios para la sostenibilidad del proyecto.

Afortunadamente algunos clubes deportivos de primer nivel ya no se plantean los resultados deportivos como el reto único y exclusivo, sino que su propuesta de valor pretende favorecer una 'experiencia total', en la que intervienen los sentimientos y la identificación, los resultados deportivos, la sostenibilidad económica, los productos de *merchandising*, etc.

La gestión de este círculo virtuoso se vincula a un marco de relación con los grupos de interés, procesos de diálogo, creación de confianza y creación de valor conjunto que están en la base de la gestión de la RSE en cualquier organización.

Dicen los expertos y analistas que los aficionados de hoy se han vuelto más complejos y ya no buscan únicamente el resultado deportivo (ique en cualquier caso desean categóricamente!) sino que también tienen necesidad de integrarse en un grupo que les dé una fuente de identidad, un motivo de orgullo. A medida que las aficiones ganan estos sentimientos más ricos, la gestión de la responsabilidad social se vuelve fundamental, al

igual que una empresa ya sabe que no puede ofrecer sólo calidad sino que el círculo virtuoso de la excelencia social se produce cuando la empresa es capaz de entender no sólo las necesidades de la clientela en cuanto al producto-servicio sino otras inquietudes y sentimientos extracomerciales, a partir de los cuales puede fidelizar la relación y establecer complicidades en materias sociales, ambientales, culturales, valores, etc.

Los mismos jugadores ya no tienen el resultado deportivo como el único objetivo, ya que la gestión de la propia imagen, de la propia reputación configuran unos aspectos a menudo de una gran centralidad y que los clubes deben saber compatibilizar. De hecho, y salvando todas las diferencias, los mejores profesionales de hoy en otros sectores se preocupan por la gestión de su reputación profesional, sabedores de que su carrera profesional puede pasar por empresas diversas y que en sus activos no cuentan solamente los méritos de carácter más operativo sino todos aquellos que se vinculan con la reputación (y sino que se lo pregunten a las personas que retornan al mercado laboral después de que su empresa se haya hundido por malas prácticas<sup>10</sup>).

Así, el círculo virtuoso de la creación de valor en el deporte, según Gómez y Opazo<sup>11</sup>, se relaciona con los tres tipos de capital con que opera una entidad deportiva: capital económico, capital histórico y capital social. Según nuestro punto de vista, preferiríamos clasificarlos en capital económico-deportivo (los resultados económicos y deportivos, que acaban teniendo una correlación en el plazo medio), capital social (que incluye la dimensión histórica, que no es propiamente gestionable), y el capital humano. Sea cual sea la clasificación, todas ellas sitúan el capital social como un elemento central del valor de una institución deportiva, como lo sería cada vez más de cualquier organización.

En conclusión, los clubes pueden hacer el salto a esta nueva época -y a la globalización aquellos que se lo puedan permitir- sin renunciar e incluso profundizando en valores sociales y en creación de capital social. La experiencia del Fútbol Club Barcelona así lo demuestra.

<sup>10</sup> Hace unos días leíamos por ejemplo la [noticia](#) en la Vanguardia según la cual los hijos de Madoff no han vuelto a hablar con su padre desde que éste les reconoció haber perpetrado la estafa.

<sup>11</sup> Documento de Investigación "Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite". Sandalio Gómez y Magdalena Opazo. DI núm. 705. IESE Sept 2007.

## Territorio Socialmente Responsable

Introducimos para acabar este *paper* una reflexión final sobre la oportunidad de desarrollar un territorio socialmente responsable.

Partimos de la convicción de que la existencia de algunas grandes empresas que gestionen su RSE, más allá de darles la oportunidad de destacar ante los públicos más sensibles, no supone una garantía de desarrollo de la RSE en un territorio concreto y, en consecuencia, puede acabar limitando la capacidad de poner en valor la RSE de aquellas empresas que han apostado por ella. Hay que considerar que en gran medida la RSE se yergue no sólo como un compromiso ético y de sostenibilidad sino como una hipótesis estratégica que el mercado y la sociedad deberán validar con su reconocimiento, lo que significa mayor fidelización, expansión a nuevos segmentos de mercado, mejor captación y retención del talento, relaciones más basadas en la confianza a largo plazo, etc.

Desde este punto de vista, en un territorio que pretenda construir su propia responsabilidad social, habrá que favorecer que aparezcan empresas y organizaciones diversas que gestionen su RS: grandes empresas, medianas y pequeñas. Microempresas, comercios, autónomos y profesionales. Administraciones, empresas públicas, universidades y sindicatos. Organizaciones sociales, redes, y finalmente familias e individuos. Esto nos lleva a proponer modelos y denominaciones que remarcan estos nuevos sujetos: Responsabilidad Social de la Administración Pública (RSA), Responsabilidad Social de las Organizaciones Sociales (RSO), Responsabilidad Social de las Universidades (RSU) y un etcétera tan largo como convenga para *customizar* lo que más académicamente llamamos la Responsabilidad Social Corporativa.

El hecho de que un club deportivo como el FCB (y en este caso, además, una organización sin fines de lucro) entre a formar parte del conjunto de empresas y entidades que gestionan su responsabilidad social es un paso relevante en esta línea. Debería ayudar a visualizar y hacer entender que todo tipo de organizaciones deberían dar este paso, cada uno de acuerdo con su propia realidad. El compromiso de Barça -sin que sea de entrada su pretensión- debería suponer un llamamiento para promover que otras organizaciones diversas no necesariamente societarias se sumen a gestionar su excelencia social, entendiendo que debe ser positivo para su propia competitividad sostenible y para la sostenibilidad del territorio en todos sus sentidos social, ambiental, económico, laboral, ético, etc.

La gestión de un TSR es un reto importante en la medida en que los territorios son hoy un elemento fundamental de la economía. Las economías regionales suponen una gran oportunidad y activan grandes potenciales, si son capaces de articular las respuestas adecuadas, captar oportunidades, generar sinergias, gestionar no sólo sus infraestructuras sino también sus activos inmateriales de forma que permitan apalancar el esfuerzo de cada organización en particular. ¿Puede haber empresas de éxito en territorios fracasados? ¿Podemos tener países excelentes con empresas mediocres? ¿Puede una empresa no responsable prosperar en la sociedad y la economía del conocimiento? ¿Puede una empresa ejercer y poner en valor su responsabilidad sin un contexto que se la reconozca y también la practique?

En un [Territorio Socialmente Responsable](#), las partes dialogan y los grandes retos se afrontan sinérgicamente con la implicación de las diferentes partes, fomentando la innovación social y la búsqueda de valor para todas ellas. Y finalmente trabajar por un TSR es sin duda una manera de situar en el mapa aquellos territorios que están esforzándose por hacer de la sostenibilidad, la ética y la responsabilidad social un atributo del propio territorio, de la propia imagen del territorio.

El compromiso del FCB puede tener este efecto tractor, no sólo dentro de su propia cadena de valor, sino en un sentido territorial. Y un primer ejemplo podrían ser, por simpatía, las otras entidades deportivas y muy especialmente aquellas que también aspiran a ser algo más un club deportivo en sus respectivos ámbitos.

Un desiderátum en la construcción de nuestro TSR podría ser, por poner un ejemplo en el mundo del deporte que podría ser muy oportuno, la [USAP](#), a partir del momento que pretende hacer un paralelismo con el FCB y entre otras cosas ser el equipo de referencia nacional para el rugby:

Otro equipo catalán, pero de rugby, acaba de [conquistar de nuevo la liga francesa](#) después de 54 años y han querido vincular su [éxito](#) al del Barça. La USAP<sup>12</sup> de Perpinyà (Perpignan, Perpiñán), ha apostado por ser el "club de rugby de referencia de Catalunya". "Este es el año de Catalunya", ha

<sup>12</sup> Leemos en el periódico francés L'Equipe que "[Cataluña, que reina en Europa en fútbol, es ahora reina de Francia en rugby](#)". Efectivamente el equipo de la [Cataluña Norte](#) se ha convertido en un referente e intenta ser algo más que un club. Por ejemplo, ya hace tiempo que colabora con [Omnium Cultural](#), con acuerdos como la enseñanza de catalán a los jugadores o la organización de estancias deportivas para otros clubes catalanes. Este objetivo no busca "entrar en ninguna lucha con el resto de equipos catalanes, sino de poner nuestros recursos y capacidad de formación al servicio de los otros clubes". Como ejemplo, ha planteado la posibilidad de hacer un torneo entre todos los equipos de los Países Catalanes, y ha afirmado que su "sueño sería que de aquí tres o cuatro años hubiera un jugador catalán del sur que jugara como profesional a la USAP".

afirmado su presidente, con motivo de los éxitos de ambos clubes, y i [la USAP "quiere ser el club de rugby de Catalunya al estilo de lo que el Barça representa en el futbol"](#).

El hecho de que este club catalán gestionara su RSE de forma equivalente (que no igual) como



lo hace el Barça, supondría un modelo de referencia a irse extendiendo a muchos otros clubes deportivos de referencia, lo que podría

marcar una identidad colectiva de Cataluña como [país deportivo](#).

El concepto de TSR, ya sea aplicado a una comarca, un área económica, un país..., será cada vez más un apoyo y un activo para la gestión de la reputación y los valores del territorio.

No podemos, entonces, menospreciar acciones con impacto realizadas por una organización pero que quedan alineadas dentro de una estrategia y unos valores del territorio. La proyección en clave nacional de lo que representa el Barça no es extraño a la prensa internacional. Leemos en [The Times](#) en referencia a la final de la Champions del año 2006, "For Cataluña this was as near as the stateless nation can get to a World Cup final". O más recientemente, con todo el despliegue de la estrategia de RSC y los acuerdos con Unicef y otras agencias humanitarias, el buen trabajo en este sentido ha permitido logros tan importantes para la reputación del club como el hecho de que el presidente Laporta se haya dirigido a la asamblea de las Naciones Unidas a principios de diciembre del 2008. Por menores que puedan parecer, no dejan piezas de la identidad del TSR.

Los países nórdicos tienen un modelo cercano al concepto de TSR cuando hacen de la RSE un atributo nacional y proyectan la imagen global del país en la RSC de sus empresas campeonas. Así, las visiones de sostenibilidad de Ikea o Nokia colaboran explícitamente a construir no sólo sendas responsabilidades sociales corporativas sino también la imagen de RS del territorio, de Suecia y de Finlandia.

Es evidente que faltos de volumen de grandes empresas globales líderes, la proyección de imagen de Cataluña o de la catalanidad como TSR debe ser coliderada por aquellas organizaciones entre las que el FCB que son la punta de lanza de nuestro conocimiento internacional.

No es un tema menor pensar que para muchas pymes, la imagen de Cataluña como país de innovación, de trabajo bien hecho y de calidad, de rigor y seriedad, así como de cultura del esfuerzo y del trabajo, de tolerancia y diálogo, de creatividad y mediterraneidad, y otros valores positivos por los que se nos identifica en todas partes, constituyen una excelente carta de presentación.

En una economía global y en un ambiente económico en el que los negocios requieren alianzas estratégicas construidas de manera acelerada en el tiempo, la capacidad de generar confianza tiene un valor inmenso. Para una pyme, la transparencia y la gestión de su RSE puede ser un activo en la capacidad de acelerar la creación de confianza. Pero para una pyme también tiene una gran relevancia su origen: presentarse como empresa catalana, todavía hoy, supone un valor añadido. La presencia en el mundo de empresas de origen catalán que incorporan la excelencia en todas las perspectivas, también en la social, supone un refuerzo de esta reputación nacional. El caso del Barça, no sólo por los éxitos deportivos sino sobre todo por la buena gestión y su excelencia social, ha supuesto y debe suponer aún más un mejor refuerzo de este activo del cual todas las demás empresas y organizaciones podemos beber (y alimentarlo).

Este artículo se encuentra en [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)



\* **Josep Maria Canyelles**, promotor del *think tank* Responsabilitat Global. Asesora 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 As. Cat. Contabilidad y Dirección [www.accid.cat](http://www.accid.cat) y colabora con diferentes universidades. Promueve **collaboratio**, iniciativa para los TSR.

También es secretario de la Fundació Catalunya Voluntària ([www.catalunyavoluntaria.cat](http://www.catalunyavoluntaria.cat)), entidad que colabora con la Fundació FCBarcelona.

Blog: [www.responsabilitatglobal.com](http://www.responsabilitatglobal.com)

Memoria: [www.collaboratio.net/mm/File/es/Memoria2007.pps](http://www.collaboratio.net/mm/File/es/Memoria2007.pps)

Correo: [jmcanyelles@collaboratio.net](mailto:jmcanyelles@collaboratio.net)