

Sobre la crisis reputacional del fútbol español



La reputación es, con mucho, uno de los activos más valiosos con los que cuenta en la actualidad cualquier clase de organización – y, por extensión, cualquier sector o nicho de mercado-, pues puede garantizar su éxito o, en caso contrario, ser la causa de su fracaso.

“España vive la mayor crisis reputacional del fútbol moderno por los casos Rubiales y Negreira, y por los ataques racistas a Vinicius”. Esta declaración tan rotunda, pronunciada hace sólo unas semanas por el máximo dirigente de LaLiga, Javier Tebas, lejos de perder un ápice de su vigencia, sigue estando a día de hoy de plena actualidad.

Y es que, **tanto la imputación del presidente del Fútbol Club Barcelona Joan Laporta por la presunta comisión de un delito de cohecho, como el nuevo –y, afortunadamente, aislado- episodio de racismo sufrido por Vinicius Jr. durante el encuentro disputado entre el Sevilla Fútbol Club y el Real Madrid, han**

contribuido a vivificar el riesgo que esas amenazas suponen para el buen nombre del fútbol patrio.

Por eso, **en este Toma y Daca, queríamos centrarnos en tratar de explicar a qué nos referimos cuando hablamos de “reputación” y de “riesgos reputacionales” y por qué son tan importantes para una organización o, como en este caso, para todo un sector, como el balompédico.**

Antaño, **la visión tradicional acerca del valor de una organización se centraba únicamente en los bienes materiales que poseía**, con los que contaba o administraba; además, basaba la toma de decisiones de inversión en la evaluación de aspectos netamente financieros. Sin embargo, la moderna concepción de la empresa –porque, recordemos, todo tiene su germen en el mundo mercantil- ha superado esa perspectiva decimonónica y entiende que existen otros elementos esenciales que habría que considerar en el análisis de una inversión, añadiendo a los anteriores los llamados “intangibles”, directamente relacionados con la imagen pública de la entidad. Entre ellos, destacan la confianza, la credibilidad, el prestigio, la transparencia, el conocimiento, la experiencia, el liderazgo, las habilidades directivas, la aceptación pública, la gestión de las relaciones externas, la ética, la innovación tecnológica, la satisfacción del consumidor o la calidad de los recursos humanos. Todo ello, en suma, constituye la llamada “reputación corporativa”.

Como decimos, se trata de algo intangible; es decir: algo que no se puede tocar **-el adjetivo intangibilis en latín tiene su raíz en la preposición negativa in y en el verbo tango-tangis-tangere-tetigi-tactum, que significa tocar-, pero que se siente.** ¡Y vaya

que si se siente y se valora... sobre todo cuando esa valoración es negativa!

Por consiguiente, podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que **la reputación es, con mucho, uno de los activos más valiosos con los que cuenta en la actualidad cualquier clase de organización** –y, por extensión, cualquier sector o nicho de mercado-, pues puede garantizar su éxito o, en caso contrario, ser la causa de su fracaso. Se trata de un elemento espiritual que la entidad va acumulando a lo largo de su vida útil –o, como diría el Cholo Simeone, “partido a partido”- y que forma parte del patrimonio institucional, permitiendo a aquélla ser diferente, tener capacidad de mejora y, por ende, poder construir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Pero ahí no termina el proceso, sino que para que ese fondo de comercio, para que dicho capital intelectual pueda contribuir de manera efectiva al enriquecimiento social, es preciso que se comunique, que se conozca lo que tiene que ver con los aspectos intangibles que mencionábamos más arriba, sin ánimo de agotar la nómina. En efecto, **la imagen de marca, la reputación y la Responsabilidad Social son realidades que existen en la medida en que se trasladan al exterior**. Por ese mismo motivo, las organizaciones deben poner especial cuidado en la forma en que comunican sus valores, pues en un mundo tan globalizado como el nuestro, donde la información se traslada de un punto a otro del planeta en cuestión de segundos, resulta fundamental una correcta gestión de esa dinámica. Pero se debe tener en cuenta que el peligro no radica solamente en la forma en que desde la propia organización se gestionen los posibles riesgos, sino también los que pueden proceder de fuentes externas.

Ya se ha indicado que, siendo en sí misma un valor positivo, **la reputación –en este caso, la mala reputación- puede ser también la génesis de graves crisis corporativas que aboquen a una entidad**, incluso, a su desaparición. Partiendo de lo anterior, podemos definir el riesgo reputacional como la posibilidad de que los beneficios contables o, incluso el patrimonio de una entidad, se vean afectados como consecuencia de la pérdida de confianza y credibilidad por parte de sus grupos de interés. Pueden existir diferentes tipos de riesgos reputacionales, como por ejemplo los causados por las acciones o prácticas directas de la organización –el no cumplimiento de la legislación-, los comportamientos inadecuados –el no cumplimiento de la ética-, las malas condiciones laborales o las acciones desarrolladas por los propios empleados o por otras personas que tengan vínculos directos con la entidad.

De ahí la importancia de saber gestionar tales riesgos.

Normalmente, desde la perspectiva tradicional antes mencionada, las entidades contemplaban los riesgos de negocio, los financieros, los de crédito o los operativos, para después pensar en el posible impacto que tendrán en su respectiva reputación. Sin embargo, como hemos visto, existen riesgos de reputación que son relevantes en sí mismos, permanentes y complejos y, por ello, difíciles de gestionar, pues frecuentemente no se cuenta con la cultura institucional necesaria para su valoración.

Todo ello ha puesto en valor la gestión de crisis como prioridad estratégica, esto es, la capacidad de respuesta de una organización ante una crisis reputacional, así como la prevención de riesgos reputacionales. Pese a que, por su propia naturaleza, esta clase de riesgos suelen ser imprevistos y surgir de manera

sorpresiva, sin embargo, deben existir ex ante planes de contingencia que puedan aplicarse de inmediato para hacer frente a las posibles situaciones que se produzcan, lo que implica partir de la base de que cualquier factor puede ser susceptible de ser catalogado como riesgo y afectar así a la percepción pública de la organización y, con ello, poner en riesgo su reputación. Los planes y estrategias de gestión de crisis que se hayan desarrollado ayudarán a mitigar los riesgos reputacionales, en caso de que se produzcan, ya que sólo habrá que adaptar las respuestas a la situación en cuestión. Por eso, **el principal reto que se plantea en la gestión de riesgos reputacionales se centra en pasar de la prevención a la creación de valor**, bajo el mantra de que un riesgo puede generar una oportunidad, de modo que no sólo estaríamos previniendo un problema, sino también generando valor para la organización.

Volviendo a las declaraciones del señor Tebas, es una realidad que el fútbol español está atravesando una de las peores crisis institucionales de su historia, si no la peor. **El hecho de que el deporte propiamente dicho haya pasado a un segundo plano y haya cedido espacio a noticias más propias de las páginas de sucesos**, así lo atestigua. Por ello urge una reacción contundente que ponga fin a este caos, máxime en un país como el nuestro, con una encomienda para organizar un campeonato mundial de fútbol en el año 2030 que lo situará en el centro de la atención mediática global. Y esa reacción debe partir de quienes, a priori, tienen capacidad de mando en todas y cada una de las instituciones relacionadas con el fútbol; son esas personas las que deben dar un paso al frente y zanjar de manera firme cualquier atisbo de duda que pueda empañar el prestigio de un deporte que, por su propia naturaleza está asociado a valores positivos. **Es normal, y hasta sano, que existan polémicas para**

que el aficionado de a pie pueda acompañar su cafelito del lunes chinchando a otro parroquiano cuyo equipo cayó en el último minuto y de penalti injusto, así como que los periodistas inunden sus tertulias con esos debates; el fútbol lleva de suyo estas controversias. Pero la actual situación ha degenerado en otra cosa, ya que estamos hablando de asuntos que trascienden al principio de intervención mínima del Derecho penal y obligan a éste a intervenir. Y tiene razón el presidente de LaLiga cuando alerta de estos peligros. Un sector que pretende atraer capital e impulsar la creación de valor y riqueza no puede permitirse el lujo de proyectar una imagen negativa del mismo. Como dijo Warren Buffet, “se tarda veinte años en construir una reputación y cinco minutos en arruinarla. Si piensas en eso, harás las cosas de forma diferente”. Pongámonos, pues, manos a la obra y hagamos de manera distinta las cosas en aras del beneficio común.