

Artículos / Articles

## Activación e interiorización de valores empresariales a través del deporte: uso y abuso del deporte en la empresa y en la acción social / *Activation and internalization of business values through sport: use and abuse of sport in the company and social action*

\*Antonio Santos Ortega

Departamento Sociología y Antropología Social. Universidad de Valencia. España / Spain  
juan.a.santos@uv.es

Recibido / Received: 18/12/2017

Aceptado / Accepted: 03/09/2018



### RESUMEN

El lugar del deporte como herramienta de intervención educativa en las políticas sociales ha cobrado peso en los últimos veinte años. En este texto, se analizarán los usos recientes del deporte desde las políticas sociales y el mundo de la empresa. La hipótesis de partida es que el deporte se está utilizando como medio de activación y, por tanto, entronca con las políticas de activación dirigidas a colectivos con dificultades de integración social. El objetivo de este artículo es analizar críticamente estos usos del deporte. Para avanzar en este análisis, se seleccionan tres casos de programas sociales e iniciativas empresariales donde se instrumentaliza el deporte con estas finalidades activadoras y de producción en estos colectivos de una subjetividad basada en el esfuerzo, la disciplina y la superación personal. Se utilizan para el análisis documentos de las entidades que organizan dichos programas.

**Palabras clave:** deporte, activación, colectivos desfavorecidos, autoayuda, empresa.

### ABSTRACT

*The place of sport as a tool for educational intervention in the field of social policy has gained in importance over the last twenty years. The starting hypothesis is that sport is being used as a means of activation and, therefore, is linked to activation policies that have been addressed to groups with social integration difficulties. The aim of this article is to analyse critically the functions of these uses of sport. In order to advance in this analysis, three cases of social programmes and business initiatives are selected in which sport is instrumentalised with these activating and productive purposes in these groups of a subjectivity based on effort, discipline and personal improvement. For the analysis, documents produced by the entities that organize these programs are used.*

**Keywords:** sport, activation, disadvantaged group, self-help, company.

\*Autor para correspondencia / Corresponding author: Antonio Santos Ortega. Facultad de Ciencias Sociales, edificio 4b, Avenida Tarongers s/n, 46022 Valencia.

Sugerencia de cita / Suggested citation: Santos-Ortega, A. (2019). Activación e interiorización de valores empresariales a través del deporte: uso y abuso del deporte en la empresa y en la acción social. *Revista Española de Sociología*, 28 (3), 517-528.

(Doi: <http://dx.doi.org/10.22325/fes/res.2019.15>)

## INTRODUCCIÓN

El lugar del deporte como herramienta de intervención en el ámbito de las políticas sociales ha ido cobrando importancia en estos últimos veinte años. Existen, sin duda, antecedentes sobre esta línea de uso del deporte para la integración de los grupos sociales, pero, desde finales de los noventa del siglo xx, se extendió en el espacio de la Unión Europea la idea de las virtudes socioeducativas del deporte (P. Becker y Brandes, 1999; Elias y Dunning, 1986; M. Falcoz y Koebel, 2005). Su punto de partida era que, a través de las prácticas deportivas, se podría conseguir que colectivos socialmente desfavorecidos, vulnerables o con problemas de integración pudiesen beneficiarse de los valores positivos del deporte y de la actividad física. En el *Libro Blanco sobre el Deporte en la UE* publicado en 2007 y, en otros muchos documentos anteriores de la Comisión Europea, se asentó la visión de que el deporte constituía una actividad especialmente adecuada para luchar contra la intolerancia, el racismo, la violencia, los problemas de integración social, el abuso de alcohol o el uso de drogas. Este optimismo se materializó en una muy variada gama de iniciativas, en muchas ocasiones, implantadas de manera discontinua y fragmentaria, pero con una destacable repercusión en los medios de comunicación y en las instituciones deportivas. En pocos años, la idea de un deporte integrador se propagó con inusual fuerza y se convirtió en una creencia extendida (Gasparini y Vieille-Marchiset, 2008).

Siguiendo esta estela, el Consejo Superior de Deportes elaboró en España para el periodo 2012-2020 el Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte. Entre los doce programas de actuación que incluía, se dedicaba uno específico a la inclusión social<sup>1</sup>. Esto significaba, evidentemente, un reconocimiento institucional del deporte educativo en el marco de la política deportiva y, a la vez, un espaldarazo para imaginarlo como un instrumento de actuación sobre los problemas de exclusión en el ámbito de la política social. Lo que también suponía concebir el deporte como un medio para obtener un fin, una herramienta, una práctica generadora

de integración. A semejanza de un fármaco que remedia una enfermedad, el deporte se podría utilizar en este marco interpretativo como un remedio para luchar contra la exclusión o potenciar la inclusión. Sin embargo, a diferencia de los fármacos, que normalmente están sujetos a un proceso de medición de sus efectos y focalización de sus impactos, sobre el deporte no se despliega una medición comparable. En este sentido, el deporte sería una herramienta imprecisa en sus efectos, contradictoria, imponderable, hasta contraproducente para muchos expertos e incluso indeseable —como lo expresarían los partidarios de la teoría crítica del deporte— (Brohm, 2006). Aunque en la literatura que presenta el balance de intervenciones deportivas con grupos vulnerables se tiene, a veces, la prometedora impresión de que funciona, en muy pocas ocasiones esto es certificado con evaluaciones rigurosas. De hecho, para evaluar algo, es preciso saber qué se evalúa. En este caso, habría que saber qué es el deporte y qué es la exclusión social y cuáles sus causas sobre las que, supuestamente, tendría que intervenir el deporte. Por añadidura, incluso si conociésemos la respuesta a las preguntas anteriores, es tal la variada gama de problemas sociales y de colectivos excluidos que cada uno necesitaría respuestas deportivas particularizadas, lo cual impediría hacer afirmaciones genéricas y taxativas del tipo “el deporte es un medio de integración social”<sup>2</sup> (Balibrea y Santos, 2011).

Aunque desarrollar más a fondo las cuestiones anteriores sería algo muy recomendable para avanzar en los propósitos de este texto, nuestro objetivo aquí no es entrar en la discusión sobre la eficacia del deporte de cara a la integración social o en negar sus efectos beneficiosos que, como veremos, a veces se producen, incluso de forma inesperada y sin planificación —el deporte es a menudo esquivo a los designios y a los diseños de los técnicos—. Muchas de sus dimensiones y de sus efectos escapan al control y a la métrica. El objetivo de este texto es más bien enlazar con las ideas expresadas

1 Acceso en <http://www.planamasd.es/programas/inclusion-social.html>.

2 Sobre la compleja cuestión del deporte y la integración social pueden consultarse las siguientes referencias que han abordado su aplicación en España: Lleixá y Soler, 2004; Maza, 2010; Santos, Rodríguez y Gómez-Ferrer, 2012.

anteriormente y analizar algunos de sus usos —y abusos— recientes en el campo de la acción social y de la empresa. La hipótesis que se expondrá a continuación es que el deporte se ha convertido, en estas últimas décadas, en un dispositivo de activación dirigido a colectivos con problemas graves de inserción sociolaboral y de precariedad social tratados por los servicios sociales. Esto ha sucedido a la vez que se propagaba y consolidaba en toda la Unión Europea un enfoque neoliberal de las políticas sociolaborales basado en la idea de responsabilización individual sobre la trayectoria laboral (Serrano, Fernández y Artigas, 2012).

Para desarrollar esta idea, se analizarán tres casos en los cuales el deporte se usa de manera instrumental para potenciar la empleabilidad y la activación de cara al trabajo. Esta orientación activadora es bastante reciente y los casos no tienen, evidentemente, una pretensión de exhaustividad, sino de explorar estos usos del deporte en el campo de las políticas sociales y en la creación de una subjetividad proempresarial en los colectivos desfavorecidos. Los casos, que dan base metodológica al análisis, se han seleccionado atendiendo a la experiencia acumulada y complejidad de cada una de las tres iniciativas. Se trata de experiencias bien dotadas económicamente y enclavadas institucionalmente. Además, los materiales documentales sobre ellas son abundantes. Todo esto acrecienta su interés para el análisis. En el primer caso, se estudia el deporte aplicado a parados y perceptores de rentas mínimas en Francia atendidos por los servicios sociales. En el segundo, se analizan los efectos de un programa que utiliza el deporte para seleccionar e insertar profesionalmente a jóvenes procedentes de barrios desfavorecidos en grandes ciudades francesas. El tercero de los ejemplos de activación por el deporte es el de la Fundación Trinidad Alfonso (FTA) que desarrolla su actividad en la Comunidad Valenciana desde 2012. Si en los dos primeros casos el deporte ha sido dirigido al campo de la activación laboral con poblaciones vulnerables, el propósito de esta última fundación va un paso más allá y se sitúa en el campo de la activación emprendedora dirigida a toda la población. La FTA ofrece un ejemplo destacado de instrumentalización del deporte para la difusión del espíritu emprendedor.

## EL DEPORTE COMO INJERTO MOTIVACIONAL PARA DESEMPLEADOS: EL CASO DE LA REDINAMIZACIÓN DE PARADOS A TRAVÉS DEL DEPORTE

A lo largo de la década de 1990, el enfoque neoliberal fraguó su hegemonía en las concepciones del trabajo y de las políticas de empleo en la Unión Europea. A finales de esa década, el paradigma de la activación se impuso sobre otras interpretaciones de inspiración socialdemócrata. De ser entendido como un problema social que habría de afrontarse con planes sociales, el desempleo pasó a concebirse como un problema individual, personal, causado por la falta de formación, motivación, información, carencias en habilidades sociales, personales, escasez de contactos o de competencias para buscar empleo con eficacia. El paro ha pasado a ser contemplado como un problema de falta de empleabilidad del parado, quien, para mejorarla, debería auto-responsabilizarse optimizando su capital humano y su motivación para el trabajo. Desde esta concepción, el paro ya no sería un problema causado por un mal funcionamiento social o empresarial, sino que se entendería como producto de carencias individuales. La misión de los servicios de empleo en este modelo ha virado hacia la implantación de políticas activas, orientadas a paliar las carencias de los parados, atrapados en una interpretación que los sitúa entre el enfermo —falta de habilidades, apático y desmotivado— y el asistido —al que es necesario controlar para que no abuse de los subsidios—. Este paradigma ha reformulado las formas de entender el paro, cada vez más marcadas por la individualización, la asistencialización, la psicologización y la culpabilización de los parados. Como veremos más adelante, el deporte está jugando un papel en este modelo y se ha aplicado a colectivos de parados buscando transferirles los supuestos valores del deporte relacionados con la superación personal, el desarrollo del propio potencial o la prescripción a reinventarse. El deporte contiene una *antropofactura* (Redeker, 2012).

El primero de los tres casos es el de las actividades deportivas utilizadas por parte de los servicios sociales con desempleados y/o perceptores de rentas mínimas en Francia, analizado por François Le Yondre (2010, 2012). Los “cursos de

redinamización a través del deporte para parados y perceptores de rentas mínimas” son organizados por asociaciones del tercer sector y financiados con fondos de las administraciones públicas en el marco de las políticas de protección social. Los cursos tienen una duración de catorce semanas y, además de la práctica deportiva, incluyen contenidos de búsqueda de empleo y desarrollo personal. En concreto, sesiones de *coaching* con un orientador. Las prácticas deportivas que se programan en los cursos son fundamentalmente: natación, carreras y musculación, aunque también se introducen el golf, estiramientos y otras actividades como el yoga. Los participantes realizan el curso en el marco de las obligaciones que prescribe su contrato de inserción bajo la supervisión del trabajador/a social que atiende su expediente, del *coach*-orientador y del monitor deportivo.

El diseño del curso parte de la idea de que existen vínculos entre el desempleo que sufren los participantes y sus problemas actitudinales (desmotivación, mala gestión del tiempo), mentales (estados depresivos) o físicos (obesidad, sedentarización). Estas manifestaciones personales negativas de los parados son afrontadas a través del deporte y del *coaching* de motivación/desarrollo personal. En los documentos de presentación y diseño de los “cursos de redinamización”, se explica que la combinación de estos medios ayudará a los parados a recuperar confianza y emprender un proyecto de vida y trabajo, desarrollar su potencial personal, poner a punto sus competencias, conocer el entorno laboral, mejorar sus capacidades de comunicación, controlar el estrés y activarles a través de la motivación y la movilidad. Un programa intensivo, ambicioso y, sin duda, activador.

Los diseñadores de los cursos hacen hincapié en la idea del deporte como “aprendizaje del esfuerzo”, una idea común a la concepción activadora del deporte. El deporte permite al individuo acumular progresivamente capacidad de incrementar la dedicación, mejorar resultados, alcanzar objetivos, intensificar la motivación, todo ello inscrito en una pedagogía del logro. Esta progresión puede cuantificarse mediante diferentes criterios (duración de los ejercicios, distancia recorrida). El isomorfismo entre el deporte y las competencias demandadas por el mundo de la empresa es evidente.

En consonancia con la creencia extendida de los efectos positivos del deporte, estos cursos, aparentemente, parecen ajustarse a la perfección a los grupos vulnerables a los que se aplican. Sin embargo, se sintetizan a continuación algunos rasgos críticos sobre estos usos del deporte con los colectivos de parados. La primera de las observaciones críticas se refiere al enfoque individualizador de los cursos respecto al tratamiento del problema del desempleo. Este es definido como un problema personal, individual, en línea con la representación hegemónica vigente de la activación de cuño neoliberal que hemos descrito anteriormente. Los instrumentos utilizados se alinean con estos objetivos de trabajo sobre el individuo, un trabajo, además, cuasimedicalizado para conseguir implantar en el parado la empleabilidad que es incapaz de acumular.

El deporte se impone como una disciplina que llevará al individuo a restaurar una relación responsable con su cuerpo, autocontrolarse, conocerse, gestionar las emociones y la forma física, no dejarse desbordar. El deporte emerge como una ortopedia que conduce a la redinamización de los parados a través de la progresión cuantificable, las series, los objetivos, el esfuerzo medido. La suma del *coach* deportivo y del *coach* de orientación da como resultado la omnipresencia del enfoque psicologicista del desarrollo personal (resiliencia, pensamiento positivo, conocerse a sí mismo, individuo como gestor de sí mismo). Esta formulación del problema, acompañada de estas prácticas, prioriza una interpretación en la que el conflicto y los problemas sociales se desplazan a la esfera individual. La terapia psicológico deportiva, que puede tener sentido en sí misma como saber aplicado sobre la mejora corporal, se convierte en un instrumento que evacua el conflicto social y propone una visión eufemística de este. Desvía la vista del problema real de la exclusión de los parados prometiéndoles un cambio no sobre el problema real, sino sobre su actitud hacia él. Provoca la ilusión de que pueden controlar la situación (de desempleo) a través del autocontrol.

Los anteriores planteamientos tienen consecuencias sobre los parados, sobre sus vivencias, concepciones e identidad como desempleados. Reconceptualizar el paro como un problema indivi-

dual supone para el parado responsabilizarse de su situación, interiorizar la idea de que todo depende de sus esfuerzos personales. Se activa al parado con la invocación de que “todo el mundo puede conseguirlo si se lo propone”, lo cual hace recaer sobre uno mismo la obligación de conseguirlo. La narrativa del curso solicita a los parados —no olvidemos que son parados en graves dificultades— que activen redes, que busquen con eficacia, que definan un proyecto de futuro, con el subtexto de que la solución depende de ellos y de que el deporte puede contribuir a resolver su problema si se interioriza la mentalidad del esfuerzo, la constancia y la gestión personal. En estos cursos, el deporte solo se propone, no se impone. Se plantea como juego atractivo, como divertimento positivo, de una manera *ludificada*, pero abre la puerta a los objetivos, los desafíos y la cultura del esfuerzo competitivo. De la misma forma que opera la *ludificación* en las empresas, la *ludificación* desde el deporte abre también la puerta a la prolongación de la jornada, a la intensificación, a la dedicación a la empresa.

Probablemente, el curso deportivo sea muy eficaz para incorporar esta subjetividad emprendedora en los parados —basada en la responsabilización de la resolución personal de problemas cuyo origen es social—, pero los riesgos de construir falsas expectativas, frustraciones y nuevas ansiedades entre los parados es una de las precauciones que no están presentes en la definición del curso ni en la lógica del deporte como medio de activación. ¿Y si el deporte, que está tan ligado al pensamiento positivo, no trae esos resultados positivos para estos sujetos vulnerables?

Estos cursos para parados no son una iniciativa aislada. El caso francés ofrece otros muchos ejemplos de uso del deporte aplicado en el campo de la inclusión social con colectivos vulnerables: mujeres víctimas de violencia doméstica, refugiados, población en riesgo de pobreza perceptora de subsidios, hogares monoparentales encabezados por mujeres. Entre los ejemplos más relevantes de estos programas, mencionamos por su complejidad y volumen el Dispositif d’Inclusion Social par le Sport (DIPS) que desde 2015 organiza la Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale (DRJSCS) de la región Centre-Val-de-Loire (2016). Las finalidades que persigue

este programa son ambiciosas: redinamización del cuerpo, desarrollo personal y autonomía, autoestima, evasión, creación de vínculos sociales. El trabajo de intervención es realizado conjuntamente por educadores deportivos y trabajadores sociales, que establecen un seguimiento en el que se evalúa la “inversión de cada participante, su autonomía e higiene de vida”; en el seguimiento, se incluye también una autoevaluación de los participantes y una valoración del desarrollo de cada sesión de actividad deportiva. Más de 600 personas se han integrado en las actividades deportivas organizadas sea por la administración regional o por las 50 asociaciones que han tomado parte en el DIPS. La envergadura de programas como este, que vive sus primeros años de experiencia, anticipa una difusión que crecerá en estos próximos años. Iniciativas como esta podrían también asentarse en España. Por ello, es importante complementar y puntualizar las observaciones críticas realizadas anteriormente.

Hemos adelantado que, actualmente, el marco de los servicios sociales tiene como paradigma de actuación hegemónico el de la activación tal y como la hemos descrito en párrafos anteriores. Las finalidades activadoras y de control social de las poblaciones vulnerables han proliferado en este contexto de cambio de orientación en las concepciones de política social. El uso del deporte en este marco presenta inconvenientes como los que hemos señalado en párrafos anteriores. No puede ignorarse que el deporte integrado en los dispositivos de gestión de estas poblaciones vulnerables no es una práctica neutra ideológicamente. Adopta las tonalidades que están presentes en la concepción activadora, construye subjetividades a través de la orientación de las conductas de los precarios dirigiéndolas hacia objetivos como son el esfuerzo, la autonomía individual, la responsabilización y la socialización en unos esquemas corporales determinados y en una pedagogía que tiende a imponer el rendimiento y su evaluación. Todo ello configura unos usos políticos y biopolíticos del deporte donde el poder de las instituciones guía conductas. Por lo demás, incluso si no cuestionásemos estos objetivos de rendimiento, superación personal y responsabilización, no hay ninguna base científica que asegure que estos se pueden conseguir a

través del deporte. Por tanto, instrumentalizado de esta forma, el deporte puede convertirse en una mera carcasa ideológica, vehículo de transmisión de unas finalidades y valores determinados favorables a determinadas fuerzas del espacio social, fundamentalmente a las empresas.

Esta crítica no quiere decir que la actividad física y el deporte no puedan tener, en nuestra opinión, un lugar en el campo de acción social, pero ello pasa por una labor crítica de replanteamiento de los objetivos activadores que se le asignan al deporte en el contexto de reforma de la acción social que se acaba de detallar. Una crítica dirigida a proponer objetivos de trabajo diferentes con los colectivos precarios, acordes a las modestas posibilidades reales del deporte puede cumplir en ese terreno de la intervención. Una crítica hacia su instrumentalización para finalidades no deportivas, de forma que el deporte pueda contemplarse como fin en sí mismo, con su potencial de actividad placentera, socialmente orientada, sentimiento corporal saludable y pasatiempo que abra las puertas a cambios posibles, sin obligaciones morales. Esta labor crítica no es hoy sencilla teniendo en cuenta la amplia difusión del modelo activador dominante entre una opinión pública abierta al discurso de la activación y también extendida entre los técnicos que diseñan los programas que reciben una formación universitaria cada vez más acorde a dicho discurso.

### **DÉCLIC SPORTIFS: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE JÓVENES A TRAVÉS DEL DEPORTE EN LOS BARRIOS POBRES**

El segundo ejemplo de deporte activador se dirige al colectivo de jóvenes de barrios desfavorecidos. Este colectivo ha centrado la atención de los especialistas en estas últimas décadas de auge del deporte integrador (Gasparini y Vieille-Marchiset, 2008). Conseguir ocupar su tiempo, pacificar sus conductas en las zonas conflictivas de los barrios periféricos franceses y establecer para ello una infraestructura de actividades deportivas han sido objetivos frecuentes en la intervención social con los jóvenes a través del deporte. Sin embargo, el programa que analizamos a continuación aborda una dimensión menos tratada y que se ha acentua-

do en esta última década: concretamente, la inserción laboral, profesional, de los jóvenes de barrio. El programa que se describe a continuación es de particular complejidad por los actores implicados y puede servir para analizar la dimensión activadora del deporte. Se trata de “*Déclic Sportifs*, 1.º programa nacional de detección, formación e integración de jóvenes deportistas”, que ha comenzado a funcionar en 2016.

El programa está coordinado por una asociación muy arraigada en Francia en el terreno del deporte educativo —Agence pour l'Éducation par le Sport (APELS)— que mantiene una red de contactos con miles de clubs deportivos de cara a promover la integración por el deporte. APELS ha diseñado el programa *Déclic* con objeto de seleccionar a través del deporte a jóvenes con bajo nivel de estudios para trabajar en una de las empresas que participan en el programa. La primera experiencia se ha llevado a cabo con LCL, un importante banco francés que muestra particular interés en el patrocinio deportivo como medio de desarrollo de su marca.

En la primera fase del proyecto, APELS selecciona territorialmente los clubs deportivos con los que trabajará. Los responsables y monitores del club escogerán a los jóvenes deportistas pertenecientes al club adecuados para participar en el programa. Esto abre su primera fase, definida como de “detección”, donde se busca seleccionar a los jóvenes mejor dotados para el deporte y, evidentemente, con conductas más adaptadas para el formato del programa. Los responsables de las asociaciones y monitores deportivos hacen un papel semejante al de los “ojeadores” en el deporte de alta competición. En la segunda fase, se desarrolla con los jóvenes deportistas seleccionados un periodo de formación para adecuarse a la empresa participante —en este caso LCL—. La formación incluye dos cursos: “Activa tu potencial”, donde se perfeccionan competencias vinculadas a saber estar —autoconfianza, motivación, ambición— y un segundo curso —“itinerario al empleo”— donde se adquieren competencias dirigidas a los puestos de trabajo que se cubrirán en LCL (en concreto, trabajo de ventanilla en oficinas ubicadas en barrios semejantes a los de procedencia de los jóvenes). La tercera fase corresponde al periodo de integración. Los jóvenes obtienen un contrato de trabajo

temporal en LCL y siguen una triple supervisión por parte de su monitor deportivo, el tutor de APELS y un *mentoring* por parte de un empleado de LCL que apadrina a cada joven. Triple seguridad para el éxito de la iniciativa.

En el triángulo APELS/empresa/club deportivo, se tejen una serie de relaciones delicadas para el deporte y para los jóvenes de los barrios. APELS “vende” a la empresa los supuestos valores activadores del deporte —lealtad, respeto, espíritu de equipo, motivación, superación personal, ambición—, que ya han absorbido los jóvenes que acumulan un supuesto “capital deportivo”. Todo un activo para las empresas. No parece que el deporte como medio de disfrute para los jóvenes sea una prioridad, al contrario, se celebran las dimensiones ligadas a la eficacia y al esfuerzo ya incorporados en el joven por su experiencia como deportista. A estas virtudes deportivas, se les suma el valor añadido de una selección minuciosa de los más aptos y del trabajo formativo sobre el lenguaje, la postura, los códigos y la adaptación al trabajo de los jóvenes. A todo el proceso descrito, en el programa se le denomina como “activación del potencial”. El programa Déclic activa un capital humano de primera calidad para la empresa.

Por su parte, la empresa encuadra la experiencia de inserción de estos jóvenes en el marco de unas prácticas retribuidas, con un “contrato de profesionalización en prácticas” de doce meses de duración. El salario mensual de los jóvenes es de 1.000 euros, algo por debajo del salario mínimo neto en Francia (1.150 euros). Sin embargo, dado que el programa es financiado por la administración pública regional, para la empresa el coste total del contrato anual de cada joven es únicamente de 1.500 euros. En la práctica, el dinero público sirve para financiar las necesidades de mano de obra de la empresa y para activarla de acuerdo a sus necesidades. Sin embargo, la activación cuesta cara al Estado porque, además del coste del salario otorgado a los jóvenes, el programa implica el pago de *coachs* y asociaciones.

La banca LCL tiene una considerable implantación en zonas de la periferia urbana, con lo cual logra a través de este programa seleccionar a jóvenes conocedores de estos contextos populares. Por añadidura, LCL cuenta con una plantilla de

edad media elevada, por lo que esta estrategia de contratación es una oportunidad para el rejuvenecimiento de su personal. No es extraño que la empresa, en un derroche de generosidad, quiera crear una cuota del 10 % de sus contrataciones para estos jóvenes deportistas. En las mismas declaraciones, uno de los responsables añade que contar con estos jóvenes sin titulación les permite racionalizar sus contrataciones ya que los jóvenes que contratan con titulaciones universitarias tienen un coste mayor y “están más pendientes de montar su *startup* que de trabajar para el banco. Es necesario salir del síndrome del diploma universitario y buscar personalidades” (Krémer, 2016). Estas “personalidades” pueden ser formadas en la escuela del deporte, sin necesidad de largos recorridos educativos que encarecen la contratación. Según el directivo, el deporte es ideal para esto y además añade una “formidable energía positiva” en el personal.

Para los jóvenes, la experiencia supone una oportunidad única. Salvarse de la quema del fracaso escolar de los barrios pobres y tener la experiencia de poder trabajar en una agencia bancaria es como un ideal conseguido a través del deporte. Aunque sería necesario contar con más información sobre el programa —que se halla aún en curso— no parece muy aventurado pensar que el coste que pagan es, desde luego, el incorporar una subjetividad de la cultura del esfuerzo y la adaptación a los nuevos códigos de contención en el trabajo. “Ahora, cuando mi madre se queja contra los bancos, yo la respondo como un banquero: ‘No te están robando, son gastos bancarios’, comenta uno de los jóvenes participantes en una entrevista periodística” (Kremer, 2016). Es de esperar que al menos les quede tiempo a los jóvenes después del horario laboral para seguir practicando el deporte con el que disfrutaban antes de ser seleccionados como empleados de LCL.

### **DEPORTE EMPRENDEDOR Y “CULTURA DEL ESFUERZO”: LA FUNDACIÓN TRINIDAD ALFONSO**

El tercero de los ejemplos de activación por el deporte es el de la Fundación Trinidad Alfonso (FTA)

que desarrolla su actividad en la Comunidad Valenciana desde 2012. En los ejemplos precedentes, el deporte ha tenido una utilización activadora sobre un colectivo desfavorecido. En el caso de esta fundación, sin embargo, el deporte se sitúa en el campo de la activación emprendedora dirigida a la población en general y supone un buen ejemplo de instrumentalización del deporte para difundir el espíritu emprendedor.

El nombre de Trinidad Alfonso se dedica a la madre del actual presidente de la Fundación —Juan Roig— y a la vez presidente del consejo de administración de Mercadona, S. A. El apellido Roig está vinculado cada vez más con el deporte valenciano y con el lema central de “Cultura del Esfuerzo”, que preside la vida empresarial de Roig y que está presente en numerosas competiciones, eventos y equipamientos deportivos al ser también el lema de la FTA. Juan Roig eleva a rango de dogma la idea de que el éxito viene de la mano del esfuerzo, la constancia y la disciplina y se ha convertido en uno de sus principales difusores en España. En sus declaraciones públicas, insiste en que nuestro país debe incrementar su cultura del esfuerzo, dejar de derrochar y pasar a tener como modelo de conducta laboral el de los bazares chinos. Esta última declaración, realizada en el momento de máximo apogeo de la crisis *subprime* en 2012, engrosaba el coro de empresarios que culpó de la crisis a una mentalidad muy difundida entre los españoles de endeudarse, gastar demasiado, depender de los subsidios y trabajar poco. Esta revolución emprendedora impulsada desde la elite empresarial proponía una regeneración del país desde la óptica empresarial. Personajes como Emilio Botín, Amancio Ortega o Juan Roig, entre otros, se presentaban en los medios de comunicación como figuras que librarían a España del rescate financiero gracias al arquetipo de la cultura del esfuerzo y la valía individual. ¿Acaso ellos no se caracterizaban por haber levantado su empresa de la nada?

La biografía de Juan Roig, en realidad, no se ajusta precisamente a este modelo del héroe emprendedor que empieza de cero. Sus padres fundaron Mercadona en 1977 sobre la base de una próspera empresa familiar en el sector cárnico que reconvirtieron en supermercados y que él pasó a dirigir en 1981. Juan Roig es, por tanto, un “hombre

hecho a sí mismo” con herencia y titulación universitaria conseguidos gracias a una posición familiar desahogada.

Sin embargo, la figura del héroe emprendedor que parte de cero es demasiado bonita como para enturbiarla por estos antecedentes y la idea del hombre hecho a sí mismo ha pasado a vertebrar su carrera. Para qué innovar cuando las ideas de siempre funcionan tan bien, basta acomodarlas a los tiempos que corren para que no pierdan su poder de emulación. El nuevo barniz que se impone en estos tiempos es el de hacer apología permanente del emprendedor y el aderezo más reciente es el reclamo del deporte como vía regia para difundir los valores empresariales de la “cultura del esfuerzo”. Esta doctrina se basa en que el deporte atesora en su esencia el don de irradiar los valores del omnipresente “esfuerzo”, convertido en cultura, del sacrificio y del espíritu de superación. En los diferentes documentos sobre visión y valores que pueden consultarse en la *web* de la FTA, se ensalzan estos y otros méritos del deporte ungidos virtuosamente por la práctica deportiva en sí misma. Desde la Fundación, se impulsan un conjunto de programas que rezuman carácter activador y emprendedor sobre las bases deportivas que acabamos de resumir. Bases que no buscan, ni argumentan tener un apoyo científico, se diría que ni siquiera necesitan dicho apoyo para desplegar este ideal deportivo del esfuerzo que se afirma como hecho indiscutible.

En la *web* de la FTA, no hay ni una sola referencia al complejo debate acerca de los inciertos y poco concluyentes vínculos entre el deporte y la serie de valores positivos que se le suponen —espíritu de equipo, liderazgo, autoestima, juego limpio, esfuerzo, etc.—. Valores estos que tendrían la misma posibilidad de materializarse que otra serie de valores negativos relacionados también con el deporte en todos los niveles de práctica —violencia, racismo, sexismo, homofobia, juego sucio, lesiones, etc.—. La práctica del deporte no está exenta de estos defectos que las instituciones que lo promocionan y lo utilizan deberían conocer y prevenir. Esta es una de las principales carencias en la actividad de la FTA. No se encontrará ninguna alusión a estos potenciales males del deporte y a la responsabilidad institucional para prevenirlos. Esta irresponsabilidad es una constante cuando



las instituciones usan el deporte con finalidades básicamente propagandísticas.

Un resumen panorámico y somero de los programas de la FTA desarrollados en su *web* muestra su inconfundible propósito de difusión de la cultura emprendedora, que se capta sin necesidad de ningún análisis profundo y se expresa con la naturalidad de quien respira emprendedurismo. Los diferentes programas se articulan en torno a cuatro objetivos: “universalización del esfuerzo”, “desarrollo del esfuerzo”, “prescripción del esfuerzo”, “atracción del esfuerzo”. A través del primer objetivo, “se pretende apoyar o impulsar iniciativas deportivas que fomenten el esfuerzo para el máximo número de personas, sea cual sea su procedencia o condición social”. La cita es indicativa del propósito de apostolado del esfuerzo y de su propagación a través del deporte. El deporte es un medio para lograr un fin que es el esfuerzo.

En el proyecto “universalización del esfuerzo”, la FTA se propone situar a Valencia y a la Comunidad Valenciana en el mapa internacional de las carreras de fondo, para convertir esta tierra “en un destino turístico deportivo de primer orden”. Esta idea de fusionar turismo y deporte preside el programa Valencia Ciudad del *Running* (VCR) que pretende ser el “aglutinador del movimiento *runner* de una ciudad volcada con la carrera a pie” y “convertir a Valencia en la capital mundial del *running*”. Para ello, además de concentrar la celebración de eventos deportivos y tramitar y acumular sellos de calidad en el ámbito de las carreras de fondo, el proyecto persigue aprovechar el potencial turístico de Valencia mediante una plataforma *web* dedicada a aglutinar toda la información relacionada con el sector turístico que puedan necesitar aquellos visitantes que acuden a Valencia a participar en las pruebas de *running* de la ciudad. La plataforma consiste en una página *web* ([www.welcometovalencia.com](http://www.welcometovalencia.com)), con el lema “Ven a Valencia y preocúpate solo de correr”. También se encuentra toda una gama de servicios y actividades para el corredor que se aprovechan del pujante consumo deportivo. Destacan el “*Valencia Shopping Run*” o la “Feria del corredor del Medio Maratón Valencia”.

Esta vertiente económica de Valencia Ciudad del *Running* se completa con la intensificación

de la faceta mercantil de los maratones urbanos. No solo se lucha por acumular celebraciones de eventos deportivos para convertirlos en una fuente potencial de ingresos económicos, sino que las propias pruebas se mercantilizan con precios de inscripción que alejarán a muchos de la participación [el coste de inscripción del 27.º Maratón Valencia Trinidad Alfonso (2017) se fijó en 90 euros en caso de inscripciones formalizadas en el mes anterior a la realización de la prueba, más 5 euros por licencia federativa temporal, cuando no se dispusiese de ella]. La Medio Maratón Valencia Trinidad Alfonso (2017) tuvo un coste inferior la suma anterior —a partir de 50 euros + 5 euros de licencia en su caso—. Afortunadamente, la organización ofreció la posibilidad de adquirir ambas pruebas en *pack* por solo 68 euros más las licencias correspondientes. El lado deportivo del proyecto Valencia Ciudad del *Running* se concreta en el diseño de un circuito de *running* señalado en el cauce del río Turia con la colaboración del Ayuntamiento de Valencia. Una buena ocasión para estrechar lazos con las instituciones públicas.

El proyecto de universalización del esfuerzo incluye también la creación de un Índice del Esfuerzo integrado en la app *Runator* que permitirá a los corredores obtener sus estadísticas y las de sus redes de amigos en cuanto a la frecuencia de entrenamiento y los tiempos estimados con el objetivo de “motivar e incentivar al corredor a medir su rendimiento y progresión”. “El Índice del Esfuerzo se representa de forma numérica del 1 al 100”. La plataforma se suma a la tendencia de moda del *yo cuantificado* y de la *gamification* de la vida, estableciendo clasificaciones y duelos entre los inscritos a la app<sup>3</sup>.

El segundo objetivo —“desarrollo del esfuerzo”— busca promover iniciativas enfocadas, en este caso, a niños/as y jóvenes valencianos. El primero de los programas que se incluye en esta

3 No profundizaremos en este artículo el debate sobre los efectos de las prácticas de *Quantified Self* —yo cuantificado— y de la *ludificación* (Byung-Chul Han, 2014) sobre las personas y los deportistas, pero una aproximación crítica a la materia puede seguirse en Cederström y Spicer, 2016; Davies, 2016; Morozov, 2016; Perelman, 2016. Véase, además, el número monográfico de la revista *Quel Sport* núm. 28/29, septiembre 2015.

línea de actuación de la FTA es “El esfuerzo cuenta y descuenta”, que consiste en un descuento en las camisetas deportivas que los clubes venden a los jóvenes que se inscriben en las actividades de baloncesto y balonmano federados a cambio de llevar impreso el lema de la Fundación “Cultura del esfuerzo” en los uniformes adquiridos a una marca concreta de equipamiento deportivo afincada en Valencia (LUANVI). Si lo observamos detenidamente, “El esfuerzo cuenta y descuenta” es un programa que se reconoce más en el típico eslogan de campaña comercial que en una actividad deportiva real, más en el consumo de objetos para el deporte que en la propia práctica deportiva concreta. A cambio del 50 % de rebaja en las camisetas de los clubes que se inscriben en el programa, se consigue hacer publicidad del lema y los valores de la FTA inscritos en los cuerpos de los niños y se desarrolla, a la vez, la mercadotecnia y el consumo deportivo sobre estos últimos.

Otra de las medidas de este segundo objetivo de “desarrollo del esfuerzo”, es la realización del congreso “Lo que de verdad importa” organizado conjuntamente por la FTA y la Fundación “Lo que de verdad importa” (LQDVI). Esta última tiene su origen en las vivencias de Nicholas Forstmann, multimillonario americano propietario de un fondo de inversión que, tal y como se muestra en su *web*, se identificaba a sí mismo como “férreo defensor del libre mercado, donante del partido republicano y ferviente católico”. Su enfermedad terminal le llevó a redactar en un diario sus reflexiones sobre el sentido de la vida. En torno a esta inspiración, se creó en 2007 la fundación LQDVI. Esta fundación “Lo que de verdad importa” realiza anualmente varios congresos en grandes ciudades nacionales e internacionales en los que se exhiben historias de superación personal y transmisión de valores entre niños y jóvenes.

La Fundación Trinidad Alfonso se ha asociado con LQDVI a la que le aporta su dimensión deportiva, aunando así los valores deportivos y los de superación personal. En octubre de 2016, se celebró en Valencia el congreso LQDVI, presidido por Hortensia Roig, hija de Juan Roig y directora de la universidad corporativa Edem, en la que se imparten cursos de administración de empresa y marketing. En palabras de la presidenta en el acto

de apertura, en el congreso se iba a celebrar un “master en valores: los de la constancia, disciplina y esfuerzo a través de los valores universales del deporte”. El improvisado cuerpo de profesores presente en dicho “máster” estuvo constituido por empresarios, *coach* y deportistas subvencionados por la FTA en su programa “Fomento de deportistas con retos”. La arenga *coach* activadora no abandonó la jornada como se puede comprobar en el documento multimedia alojado en la *web* de la FTA: “Lo peligroso no es estar perdido, lo peligroso es quedarse quieto”; “el enemigo de la vida no es la muerte, el enemigo de la vida es el desaprovechamiento”; “hay que caminar fuera de tu esfera de confort”; “el éxito no está en corregir nuestros numerosos defectos, sino en explotar nuestras numerosas virtudes” y toda la retórica del pensamiento positivo de “nada es imposible si lo deseas de verdad”, pensamiento que coincide con el lema de Adidas: “*Impossible is nothing*”. Diversas demostraciones deportivas fueron practicadas sobre el limitado espacio del escenario de la sala de conciertos del Palau de la Música, reduciendo el deporte a su mera representación simbólica.

Otro de los programas de la FTA dentro de este objetivo de difusión de la cultura del esfuerzo entre la infancia es el programa “Actibasket”, que no esconde este propósito “activador” del esfuerzo a través del deporte. Su formato consiste en distribuir en los colegios de primaria inscritos en el programa un pack de balones de basket e instalar canastas adaptadas para mini-basket en algunos de ellos. La asistencia a partidos y a charlas, protagonizadas por figuras del baloncesto español y por deportistas becados en los programas de la FTA, están también entre las emuladoras actividades de este programa. Es llamativo comprobar cómo en la mayor parte de los programas descritos más que la práctica deportiva se trata de difundir el lema de cultura del esfuerzo a través de publicidad, charlas, lemas. La práctica deportiva en sí, la actividad física, parece un objetivo secundario.

De forma sintética, el tercer y el cuarto programa —“Prescripción del esfuerzo” y “Atracción del esfuerzo”— dan continuidad a los anteriores y consisten en la creación de una oferta de becas a deportistas en diferentes etapas de su carrera. Asimismo, se desarrolla la actividad de difusión “*Fer*

*Play*<sup>4</sup>, que cumplen estos deportistas becados a través de charlas en las escuelas de la Comunidad Valenciana, donde difunden la “cultura del esfuerzo”. Otra de las preocupaciones de la FTA en sus programas es atraer y financiar eventos deportivos en tierras valencianas, como ya hemos visto en páginas anteriores.

Finalmente, el último de los programas de la FTA condensa dos de los afanes de su presidente: el espíritu emprendedor y el deporte. Con el programa “*Emprend Espòrt*”, se trata de promover el emprendimiento deportivo premiando a las iniciativas que desarrollen actividades bajo la égida del deporte y la cultura del esfuerzo en los diferentes terrenos de la FTA: llevando a cabo un evento deportivo, un proyecto para fomentar los valores del esfuerzo entre los niños y los jóvenes, la integración social o un proyecto orientado al turismo deportivo.

## CONCLUSIONES

Los tres ejemplos de deporte activador que se proponen en el texto ilustran una tendencia que avanza sin apenas investigación y crítica sobre su sentido y efectos. No son casos aislados, al contrario, son manifestaciones de una corriente de fondo que liga deporte y activación, deporte y empresa. La instrumentalización del deporte por parte de esta última y por parte de los servicios sociales se ha convertido en un fenómeno de moda y, posteriormente, ha pasado a convertirse en una verdad naturalizada. Esto es evidente sobre todo en el campo de la empresa, donde parece que la clásica metáfora militar que impregnaba los discursos empresariales ha sido sustituida por la metáfora deportiva en la retórica de los managers en estos últimos años. Hoy se habla de equipos, redes, terreno de juego y no de tropas, jerarquías o ganar batallas. Las empresas tienen que tener flexibilidad, agilidad, ser esbeltas. Los directivos son más bien *coach* y se habla del “atleta corporativo” para calificar al directivo ideal. La motivación, el potencial se escenifican con comparaciones deportivas.

Las imágenes que este ofrece se concentran en la competitividad, la motivación, la superación. La expresión, ya normalizada de “desarrollar el potencial” es una metáfora del crecimiento económico en el capitalismo informacional y financierizado. La “mentalidad ganadora” es un sintagma común entre deportistas y empresarios, que lo repiten simétricamente en sus discursos. En palabras de Robert Redeker (2012), en el deporte actual, “lo mental”, la mentalidad de ganador, las ganas de ganar, han sustituido al cuerpo y al espíritu. La mentalidad de ganar es un “aparato”. Es a este “aparato” al que apela la retórica empresarial deportiva en nuestra época.

La identificación de estos valores empresariales con la práctica deportiva satura los medios de comunicación empresarial, y los medios de comunicación en general, con su atractivo y su fuerza pedagógica. La particularidad de este hecho es que se mueve en el terreno de la retórica y no tanto en el de la práctica deportiva real. Es ante todo una revolución semántica, pero poco materializada en la evolución de la práctica deportiva. Quizá la práctica del deporte haya podido crecer moderadamente en los usos deportivos de las organizaciones empresariales, entre los trabajadores en el seno de la empresa —sobre todo, entre los directivos y personal cualificado—, pero no parece que estemos en la antesala de una revolución de la práctica deportiva, sino de sus usos por parte de la narrativa empresarial. El binomio deporte-empresa también ha crecido en su dimensión de *business*, de *sponsoring*, pero debemos preguntarnos si este hecho beneficia al deporte y hace crecer la actividad física o solo beneficia a la empresa abriendo nuevos productos y mercados. Paradójicamente, a la vez que el discurso empresarial abandona el lenguaje castrense para apropiarse de las metáforas deportivas, el deporte parece haber retomado el lenguaje castrense en este contexto actual de competitividad desenfadada: “aplantar al adversario”, “ataque”, “golpe definitivo”.

En este binomio —deporte/empresa—, el deporte interesa como imagen de la mentalidad ganadora y la competición, del cuidado del capital humano y biológico y del inagotable espíritu emprendedor, del potencial y el talento que rebosan de los héroes deportivos, pero ¿cuál es la materia-

4 Esta denominación juega con la similitud fonética entre el verbo catalán “*fer*” (hacer) y la expresión inglesa “*fair play*”.

lización de estos discursos en las prácticas deportivas de las personas?, ¿atesora el deporte todas esas cualidades —superación, autonomía, etc.— en todos los niveles de práctica? En caso de que esto sea cierto y probado por investigaciones, ¿por qué se valoran dichas cualidades deportivas y no otras?, ¿qué efectos tienen sobre las personas tanto en el plano físico como en la construcción de nuevas subjetividades competitivas y empresariales? Puede que el deporte sea salud, pero también es extenuación y desgaste. Todas estas son razones suficientes para prestar atención a sus efectos inesperados y/o no queridos y a las implicaciones que la metáfora deportivo-empresarial tiene sobre la construcción de nuevas subjetividades de cara al trabajo, subjetividades deportivizadas, donde la competición es la norma.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balibrea, E., Santos, A. (2011). *Deporte en los barrios: integración o control social*. Valencia: Ed. Universitat Politècnica de València.
- Becker, P., Brandes, H. (2000). *Study on Sport as a Tool for the Social Integration of Young People* (final report for the European Commission), 1999-0458/001-001 SVE-SVE4ET (en línea), <http://isca-web.org/files/EU%20Documents/Sport%20as%20a%20Tool%20for%20Social%20Integration%20of%20young%20People.pdf>. Acceso: 15 de diciembre de 2017.
- Brohm, J.-M. (2006). *La tyrannie sportive. Théorie critique d'un opium du peuple*. Paris: Ed. Beauchesne.
- Cederström, C., Spicer, A. (2016). *Le Syndrome du bien-être*. Paris: Éditions L'Échappée.
- Davies, W. (2016). *La industria de la felicidad*. Barcelona: Malpaso.
- DIPS Centre (2016). *Dispositif d'Inclusion sociale Par le Sport* (DIPS) (en línea: [http://centre-val-de-loire.drjscs.gouv.fr/sites/centre-val-de-loire.drjscs.gouv.fr/IMG/pdf/publication\\_dips\\_janvier2016\\_v2.pdf](http://centre-val-de-loire.drjscs.gouv.fr/sites/centre-val-de-loire.drjscs.gouv.fr/IMG/pdf/publication_dips_janvier2016_v2.pdf)). Acceso: 14 de diciembre de 2017.
- Elias, N., Dunning, E. (1986). *Quest for excitement: sport and leisure in the civilization process*. Oxford: Blackwell.
- Falcoz, M., Koebel, M. (dirs.) (2005). *Intégration par l'sport: représentations et réalités*. Paris: L'Harmattan.
- Gasparini, W., Vieille Marchiset, G. (2008). *Le sport dans les quartiers. Pratiques sociales et politiques publiques*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Han, B.-Ch. (2014). *Psicopolítica. Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Salamanca: Herder.
- Krémer, P. (2016). A bonne école, *Le Monde Sports*. 1 de octubre de 2016, 4-5.
- Le Yondre, F. (2010). Le sport comme dispositif du rapport assistenciel - Stages de redynamisation par le sport pour les allocataires deu RMI: entre control normatif et support de négociation identitaire. En W. Gasparini y C. Talleu, *Sport et discrimination en Europe*. Strasbourg: Editions du Conseil de l'Europe, 81-88.
- Le Yondre, F. (2012). Des corps incertains. Redynamisation des chômeurs par le sport. *Le sociographe*, 38, 83-92.
- Lleixá, T., Soler, S. (2004). *Actividad física y deporte en sociedades multiculturales ¿integración o segregación?* Barcelona: ICE-Horsori.
- Maza, G. (coord.) (2010). *Deporte, actividad física e inclusión social. Una guía para la intervención social a través de las actividades deportivas*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Morozov, E. (2016). *La locura del solucionismo tecnológico*. Buenos Aires: Katz y Capital Intelectual.
- Perelman, M. (2016). *Smart Stadium. Le stade numérique du spectacle sportif*. Paris: Éditions L'Échappée.
- Redeker, R. (2012). *L'emprise sportive*. Paris: François Bourin Editeur.
- Santos, A., Rodríguez, J. M., Gómez-Ferrer, R. (2012). *Las dimensiones sociales y educativas de la práctica deportiva*. Valencia: Reproexpres.
- Serrano, A., Fernández, C., Artiaga, A. (2012). Ingenierías de la subjetividad. El caso de la orientación para el desempleo. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 138, 41-62.