



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

APROXIMACIÓN ÉTICA AL COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL

Autor: Miriam Verdejo García
Director: Jose Luís Fernández Fernández

Madrid
Marzo 2015

Miriam
Verdejo
García

APROXIMACIÓN ÉTICA AL COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivo:.....	1
1.2. Justificación:	1
1.3. Estructura	2
1.4. Metodología	2
Primer Paso	3
Segundo Paso:	4
Tercer Paso:.....	4
Cuarto Paso	5
Quinto Paso:.....	5
2. MARCO TEÓRICO: CAPÍTULO/S DE REVISIÓN DE LA LITERATURA	6
2.1. Definición	7
2.2. Evolución histórica	9
2.3. Naturaleza de la Responsabilidad Social Corporativa: La pirámide de Carroll	10
Responsabilidad Económica:.....	12
Responsabilidad Legal:.....	13
Responsabilidad Ética:.....	13
Responsabilidad Filantrópica:	14
3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LAS OLIMPIADAS DE LONDRES 2012	16
3.1. Responsabilidad Económica	17
Financiación e Inversión.....	18
Londres 2012 en Cifras.....	21
Impacto Económico de Londres 2012	21
Conclusiones.....	24
3.2. Responsabilidad Legal	25
La Carta Olímpica	26
The Host City Contract	27
La Regulación del Dopaje	28
Corte de Arbitraje del Deporte	30
Conclusiones.....	31
3.3. Responsabilidad Ética:.....	32

Condiciones de los Trabajadores: Respeto a los Derechos Humanos y a los Derechos Laborales	34
Socios Comerciales e Integración de las Comunidades Locales.....	35
Corrupción.....	36
Respeto Al Medioambiente	38
Igualdad.....	41
Conclusiones.....	41
3.4. Responsabilidad Filantrópica	42
La Tregua Olímpica y el Olimpismo	42
El Legado Olímpico	43
Incremento de la Felicidad.....	46
Conclusiones.....	47
4. CONCLUSIÓN	48
5. BIBLIOGRAFÍA.....	51
6. ANEXO	56

ÍNDICE DE TABLAS O GRÁFICOS

Figura I : Indicaciones de Yin (1984)	3
Figura II: Diseño del Caso	4
Figura III: Pirámide de Carroll (1991)	10
Figura IV: Componentes de la Responsabilidad Económica.....	11
Figura V: Componentes de la Responsabilidad Legal	12
Figura VI: Componentes de la Responsabilidad Ética.....	14
Figura VII: Componentes de la Responsabilidad Filantrópica.....	15
Figura VIII: Ingresos IOC 2009-2012	18
Figura IX: Reparto de beneficios IOC	20
Figura X: Resumen del impacto macroeconómico esperado (variaciones en el PIB, en millones de libras esterlinas)	23
Figura XI: Test de Dopaje durante los JJOO	29
Figura XII: Residuos generados en actividades operativas durante los Juegos.....	45
Figura XIII: Residuos generados en la instalación y desmonte de las instalaciones entre el 1 de enero y el 31 de octubre de 2012	40
Figura XIV: Casos Presentados frente a la división <i>ad hoc</i> del Comité Olímpico Internacional en las Olimpiadas de Londres 2012.....	56

ÍNDICE DE ABREVIATURAS O SIGLAS

- **BOA:** *British Olympic Association*, Asociación Olímpica Británica)
- **CAS:** *Court of Arbitration for Sport* (Corte de Arbitraje para el Deporte)
- **IF:** *International Federation* (Federaciones Internacionales)
- **IOC/COI:** *International Olympic Committee*. (Comité Olímpico Internacional)
- **JOO:** Juegos Olímpicos
- **LOCOG:** *The London Organizing Committee of the Olympic and Paralympic Games* (Comité organizador de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Londres)
- **NOC:** *National Olympic Committee* (Comité Olímpico Internacional)
- **OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
- **OCOG:** *Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games* (Comité organizador de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos)
- **ODA:** *Olympic Delivery Authority*. (Autoridad de desarrollo Olímpico)
- **ONG:** Organización No Gubernamental
- **WADA:** *The World Anti-Doping Agency* (Agencia Mundial Anti-dopaje)

RESUMEN

Este artículo estudia la Responsabilidad Social Corporativa en el Comité Olímpico Internacional, en concreto en las Olimpiadas de Londres 2012. Aun siendo una entidad sin ánimo de lucro el gran impacto o legado que tiene es tal que su estudio desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Corporativa resulta interesante e idóneo. La metodología empleada es el método del caso siguiendo las indicaciones de Yin. Para analizar la actuación del COI se parte de la definición que Carroll dio de la RSC por medio de la pirámide de las cuatro responsabilidades: económica, legal, ética y filantrópica. Tras un estudio detallado del cumplimiento del Comité Olímpico Internacional de cada una de estas responsabilidades en el marco de las Olimpiadas de Londres 2012 se concluye que el COI se puede considerar una entidad socialmente responsable en la mayoría de sus aspectos aunque hay lugar para la mejora, especialmente en el terreno de la transparencia y el gobierno corporativo.

Palabras Clave: Responsabilidad Social Corporativa, Pirámide de Carroll, Comité Olímpico Internacional, Olimpiadas de Londres 2012, legado

ABSTRACT

This paper studies the Corporate Social Responsibility in the International Olympic Committee, particularly in London Olympics 2012. Even as a non-profit organization the great impact or legacy it has is such that its study from the perspective of Corporate Social Responsibility is interesting and appropriate. The methodology used is the case method as directed by Yin. To analyze the performance of the IOC in terms of CSR we have used the definition that Carroll gave through the pyramid of the four responsibilities: economic, legal, ethical and philanthropic. After a detailed study of the implementation of the International Olympic Committee of each of these responsibilities in London Olympics 2012 we have come to the conclusion that the IOC can be considered a socially responsible organization in most of its behaviour although it still has space for improvement, especially in transparency and in corporate governance issues.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Carroll's pyramid, International Olympics Committee, London Olympics 2012, legacy.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivo

El objetivo de este trabajo es el estudio de la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) en el Comité Olímpico Internacional (en adelante COI). Se trata, como se verá a continuación, de estudiar una institución con la personalidad jurídica de una ONG, desde una teoría que normalmente es aplicada a las empresas. Así se rompe con las críticas de aquellos que alegan que estas entidades sin ánimo de lucro gozan de un prestigio infundado por el que parece que tienen que rendir menos cuentas que sus empresas equivalentes. Para lograr unas conclusiones más precisas se ha decidido enfocar el estudio de la actuación del COI a las Olimpiadas de Londres 2012, por ser las más recientes olimpiadas de verano, que normalmente tienen mucho más impacto que las de invierno.

Para realizar este análisis se emplea la definición de RSC de Carroll (1991) que distingue cuatro tipos de responsabilidades: Económica, Legal, Ética y Filantrópica. Este trabajo, por tanto, busca analizar el nivel de cumplimiento en los JJOO de Londres 2012 de cada una de estas responsabilidades por parte del COI, como órgano de gobierno del movimiento olímpico.

1.2. Justificación

El estudio del COI, en primer lugar resulta muy interesante por tratarse de un organismo singular. Se trata de una institución que aunque definida como una ONG gobierna una actividad que genera importantes repercusiones económicas. En segundo lugar, el motivo por el que se ha elegido Londres 2012 es por que han sido las últimas olimpiadas que se han celebrado y por tanto se trata de un estudio que tiene un interés actual. La principal limitación de elegir unas olimpiadas tan recientes es que los estudios que existen al respecto son aun pocos en comparación con estudios de otras olimpiadas anteriores. Por ello, hay muchos datos que son estimativos o prospectivos en vez de ser datos objetivos y claros. La ventaja de elegir estas olimpiadas por otra parte es que este trabajo tiene cabida y puede aportar reflexiones que no se hayan hecho antes

acerca de Londres 2012 porque es un tema que la literatura académica aun no ha agotado. Así mismo resulta interesante porque supone estudiar la actuación de una institución como el COI, órgano de gobierno del movimiento olímpico, que ha sido criticado y salpicado por el escándalo en numerosas ocasiones. Por último, este trabajo encuentra su justificación, en la inquietud por conocer cuál es el impacto social y económico de un evento de tal envergadura y en el que se ven implicados tantos países.

1.3. Estructura

El presente trabajo está dividido en varias partes a su vez con varias subdivisiones. En primer lugar, se explicará la metodología seguida en el trabajo, que es el método del caso siguiendo las indicaciones de Yin. En segundo lugar, se encuentra el marco teórico en el que se expone la teoría que posteriormente se aplicará al caso. En él se aporta una definición de RSC, una breve explicación histórica de la aparición de este concepto, y finalmente se expone la naturaleza de la Responsabilidad Social Corporativa según el planteamiento de Carroll (1991; 2010) como punto de partida para el posterior desarrollo del caso de las Olimpiadas de Londres 2012. Tras el marco teórico se procede a la exposición del caso de las Olimpiadas de Londres 2012. Dentro del análisis del caso, en primer lugar se explica la responsabilidad económica, seguida de la responsabilidad legal, ética y filantrópica. En cada una de estas responsabilidades se analizan los datos concretos relevantes y posteriormente se hace una evaluación de esas actividades desde el concepto de cada responsabilidad concreta. Para finalizar el trabajo, se hace una conclusión global acerca de la RSC en COI en base a las conclusiones parciales que se han ido tomando en cada una de las responsabilidades.

1.4. Metodología

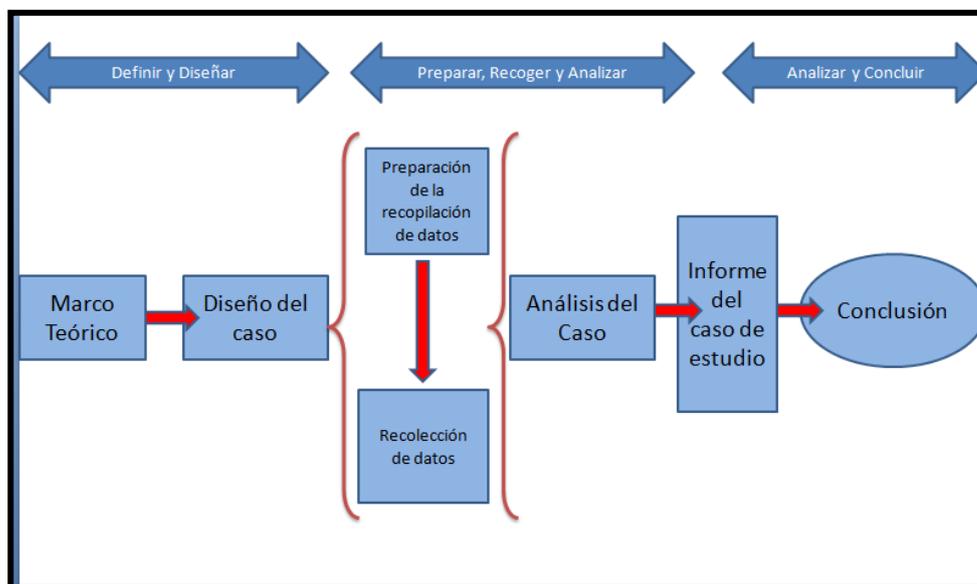
En cuanto a la metodología empleada se trata del método del caso, por el que se hace un estudio de la teoría aplicable y se emplean una serie de técnicas cualitativas para analizar el caso de las Olimpiadas de 2012 desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa.

Para aplicar la metodología del caso, en primer lugar siguiendo a Merriam (1997) es esencial que el foco de investigación sea integrado, por ejemplo un proceso, una

persona, un grupo social o una institución. Muy relacionada con ésta afirmación está la indicación realizada por Stake (1995) de que el fenómeno analizado sea lo suficientemente independiente de su entorno. Así, el Comité Olímpico Internacional se trata de una institución con numerosas peculiaridades que lo hacen lo suficientemente independiente como para que sea objeto de análisis por sí sólo y que posea las suficientes características como para que se puedan aplicar las teorías a su estructura. Si bien es cierto que esa peculiaridad es tal, que a la hora de analizar la RSC, que en un principio se creó para analizar empresas privadas, la tarea es un poco más compleja que lo sería en condiciones normales y requiere capacidad de extrapolación y el uso en ciertos casos del recurso de la analogía.

En este trabajo se empleará la metodología del caso siguiendo las recomendaciones de Yin (1984). La siguiente tabla muestra de forma resumida dichas indicaciones. Estas recomendaciones consisten en ir siguiendo una serie de pasos para poder realizar un correcto estudio del caso.

Figura I: Indicaciones de Yin (1984)



Fuente: Elaboración propia a partir de Yin (1984)

Primer Paso: Marco Teórico

Yin (1984) afirma que lo que se analiza no sale del vacío sino que es necesario un marco teórico sobre el que desarrollar la nueva teoría. Este marco teórico está formado por la explicación de la evolución histórica, la definición y la naturaleza del concepto de Responsabilidad Social Corporativa. Como ya se ha mencionado, el concepto de RSC se aplicará al caso objeto de estudio siguiendo la pirámide de Carroll (1991).

Para ello, en primer lugar, se ha realizado un estudio de la bibliografía en materia de Responsabilidad Social Corporativa, para poder partir de una teoría sólida y bien estructurada a partir de la cual desarrollar el caso. Se han empleado las bases de datos online antes citadas así como libros como el *Oxford Handbook of Business Ethics*, *Ética y Responsabilidad Empresarial*, entre otros.

Segundo Paso: Diseño del caso de estudio:

Figura II: Diseño del Caso

DISEÑO DEL CASO	
Preguntas de estudio:	¿Es el COI socialmente responsable?
Proposiciones de estudio	Responsabilidad económica
	Responsabilidad legal
	Responsabilidad ética
	Responsabilidad filantrópica
Unidad de Análisis	El Comité Olímpico Internacional
Relación lógica entre las preguntas y las proposiciones	El COI será socialmente responsable si cumple las cuatro proposiciones
Criterios de interpretación de resultados	1. Definición teórica 2. Actuación del COI 3. Ajuste Teoría con la actuación
Tipo de diseño del caso	Caso único-Unidad Única: El COI - Olimpiadas de Londres 2012

Fuente: Elaboración propia a partir de Yin (1984)

Tercer Paso: Conducción del caso de estudio: preparación y recolección de datos.

Yin (1994), establece que existen seis formas de recolectar los datos: documentación, documentos de archivo, entrevistas, observación directa, observación participante, y objetos físicos. En este caso se han empleado documentos y documentos de archivo. Dado que se trata del estudio de un fenómeno pasado y además de carácter internacional, las posibilidades de obtener datos en cualquiera de las otras formas se han visto limitada. Sin embargo, al ser el COI una institución con vocación social y pública se ha podido acceder a información útil y relevante gracias a la página web y a la publicación continua de informes de la misma institución. Para la recolección de datos por tanto se ha hecho una búsqueda exhaustiva en las bases de datos disponibles. Se han empleado las bases de datos de EbscoHost, ABI-Inform, entre otras así como la biblioteca de la Universidad Pontificia de Comillas, y los contenidos obtenidos gracias a la Universidad de Cardiff. Para organizar todos estos documentos se crearon cuatro carpetas, una para cada tipo de responsabilidad y otras dos más para la redacción de esta metodología y el marco teórico.

Cuarto Paso: El análisis del caso.

El análisis del caso se ha hecho en cuatro partes, separadas en función de la responsabilidad. Los datos de los documentos archivados en las carpetas se han ido estudiando y analizando bajo cada responsabilidad para luego llegar a conclusiones desde la perspectiva de la Responsabilidad Social. Para ello primero se ha tratado de concebir cada parte de esa responsabilidad como si fuera un caso para poder realizar un estudio más preciso y de mayor rigor. De esa forma se ha podido llegar a un estudio más profundo de cada parte.

Quinto Paso: Informe del caso de estudio

En este trabajo el informe final se encuentra repartido en dos partes. En primer lugar se hacen unas conclusiones parciales dentro de cada tipo de responsabilidad para luego, en el apartado de la conclusión hacer una evaluación completa de todo lo estudiado en el presente caso.

Gracias a todo ese estudio exhaustivo finalmente se consigue llegar a una conclusión a la pregunta de si el COI tuvo una actuación socialmente responsable en las Olimpiadas de Londres 2012

2. MARCO TEÓRICO: CAPÍTULO/S DE REVISIÓN DE LA LITERATURA

En este apartado exploramos qué se conoce en materia de Responsabilidad Social Corporativa. Resulta esencial efectuar una delimitación del concepto para poder después aplicar ese concepto al caso concreto que se quiere analizar. Se tratará de dar una definición pragmática que permita subsumir la actuación del COI dentro de la misma y analizar esta institución desde la perspectiva de Responsabilidad Social. Para ello se estudiará la definición dada por distintos autores, la evolución histórica del concepto y por último la naturaleza del concepto para su aplicación práctica.

2.1. Definición

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa no es un concepto fácil de definir. Autores como norteamericanos como Davis (1973) y Mc Williams y Siegel (2001, citado en Banerjee, 2007) lo han definido como la consideración de la empresa como responsable de problemas más allá de lo puramente económico, técnico y legal. Significa que la responsabilidad social empieza donde termina la ley. Una empresa bajo las leyes de economía clásica cumpliría exclusivamente los mínimos requerimientos de la ley, pero eso es lo que cualquier buen ciudadano haría, una empresa Socialmente Responsable iría más allá. Se trata de la obligación que tienen las compañías de evaluar en su toma de decisiones los efectos que las mismas van a tener la sociedad en la que operan. De esa forma se trata de alcanzar beneficios sociales al mismo tiempo que se tiene como objetivo las ganancias económicas tradicionales (Davis et al, 1971 citado en Davis, 1973). Otros autores como Kotler y Lee (2004) consideran que es el compromiso por parte de las empresas de mejorar el bien de la comunidad por medio de los recursos y la actividad de la empresa. Por último la Comisión Europea (Comisión Europea, 2011) habla de la RSC como la forma en la que las compañías integran de forma voluntaria las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones empresariales y en sus interacciones con los *stakeholders*. En conclusión y con ánimo de compilar todas estas definiciones se puede decir que la RSC es la responsabilidad que tienen las empresas de considerar en el ejercicio de su actividad no sólo las

repercusiones económicas sino también el impacto social, aunque esta consideración no sea exigible por ley ni traiga consigo beneficios económicos.

2.2. Evolución histórica

Banerjee (2007), explica como Charles Perrow (2002) en su libro, *Organizing America* desarrolló la estrecha relación que tuvo el origen de la RSC con el origen de la corporación moderna. Las corporaciones en EEUU tal y como las conocemos ahora, como entes con personalidad jurídica propia, tuvieron su origen a finales del siglo XIX. Hasta entonces, en el siglo XVIII las empresas que se creaban (excluyendo las de artistas y estamentos profesionales) eran gracias a una concesión real de la monarquía británica. Esta concesión se realizaba por medio de una carta real en la que se especificaba la actividad a la que estaban legitimadas y su obligación de servir al interés público. Uno de los motivos para revocar esta concesión era precisamente no actuar sirviendo al interés público. Un ejemplo fueron las concesiones que se hizo a Massachusetts y Nueva York para construir carreteras que les fueron retiradas por no mantener las carreteras en buenas condiciones (Derber, 1998 citado en Banerjee, 2007). Sin embargo una serie de sentencias en 1800 fueron eliminando las restricciones y empezaron a aparecer corporaciones privadas alejadas de control estatal. La decisión clave para este paso fue *Dartmouth college v. Woodward* en 1819 en la que las corporaciones pasaron a ser considerados personas jurídicas, ficticias que no eran otra cosa que artificios legales, personas distintas de sus propietarios (Hessen ,1979 citado en Banerjee, 2007). Esta sentencia tuvo por tanto, dos consecuencias: poner fin al argumento de que las corporaciones eran una criatura del estado y la concesión monárquica de derechos privados a las corporaciones. Así, las corporaciones pasaron a tener derecho a estar protegidas bajo la 14ª enmienda de la Constitución Americana que garantiza a todas las personas un proceso justo y una protección igual ante la ley (Banerjee, 2007).

La prácticas en 1900 que podían ser llamadas socialmente responsables tomaban formas muy diferentes: donaciones filantrópicas a la caridad, servicio a la comunidad, promoción del bienestar del empleado y promoción de conducta religiosa. Según Banerjee, 2007 la RSC como área de estudio surgió probablemente en los años 50 en

EEUU. Según Smith (1994) el Tribunal Supremo de EEUU dictó una sentencia en 1950 que eliminó todo tipo de restricciones legales que hasta entonces habían limitado la contribución de las corporaciones a fines sociales. A este le seguirían otros hitos como el vertido de petróleo de *Exxon Valdez* en 1989. Sus primeros promotores fueron directores de empresas y líderes de compañías de petróleo, energía, telecomunicaciones y automoción y la RSC se convirtió en una tendencia que se vio consolidada cuando muchos periodistas, economistas y filósofos como Abrams y Bowen, empezaron a publicar libros y artículos, fundamentalmente en *Harvard Business Review*, en los que abogaban por incremento del papel social de las empresas, un intento de cultivar virtud cívica en las corporaciones. Como principales detractores aparecieron Theodore Levitt: que criticó la RSC por ser una mera moda y feliz ortodoxia y Milton Friedman que en su libro *Capitalismo y libertad* (1962) hablaba de la Responsabilidad Social como una doctrina subversiva. Cabe decir que incluso algunos de los autores que defendían la RSC advirtieron que podía ser utilizada como un escaparate, de forma que lo único que las empresas buscaban por medio de ella era alcanzar más poder y en definitiva que todo redundara en su beneficio. En 1980s el foco cambió de RSC como una obligación (hacer bien para hacer el bien “*doing good to do good*”) a RSC como estrategia (hacer el bien para conseguir buenos resultados “*doing good to do well*”) (Vogel, 2005)). Este nuevo concepto de RSC, que es el que seguimos teniendo a día de hoy, cambió el motivo de la participación en actividades sociales y se pasó a la vinculación de las estrategias corporativas con objetivos sociales (Kotler & Lee, 2004). Sin embargo, sí que es cierto que los verdaderos defensores de este concepto critican esta postura porque consideran que se debería ser Socialmente Responsable por seguir unos principios éticos intrínsecos, y no para obtener más beneficios económicos. El concepto actual de RSC es heredero, por tanto de todo este proceso de creación.

Actualmente existen numerosas teorías alrededor de la RSC es especial acerca de la utilidad o no de su aplicación a nivel empresarial. Sus defensores alegan que beneficia la empresa a largo plazo, que otorga ventaja competitiva y que permite la reducción de costes y riesgos mientras que sus detractores por su parte, creen que involucrarse supone un elevado coste para la empresa que no tiene las capacidades para llevar a cabo esta actividad dado que su actividad primordial debe ser la maximización del beneficio. También hay numerosos estudios que han tratado de demostrar si existe una relación

positiva entre el ejercicio de la RSC y los beneficios que genera la empresa. Ambos temas sin embargo, podrían dar lugar a un trabajo independiente cada uno, y por ello su explicación en este caso excede los objetivos de este trabajo.

2.3. Naturaleza de la Responsabilidad Social Corporativa: La pirámide de Carroll

Para hacer un análisis claro de la RSC es necesario conocer su naturaleza. Para ello hemos tomado la definición que Carroll (1979) hizo y posteriormente mejoró en sucesivas publicaciones (Carroll, 1991, Carroll and Buchholz 2009) (Crane & Matten, 2010))

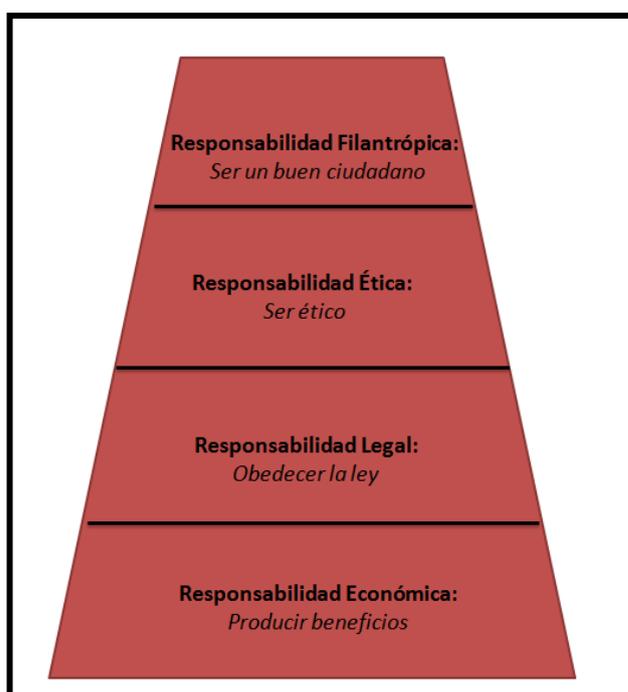
Así pues, (Carroll, 1991) entiende que la RSC es un concepto que posee muchas capas en las que se identifican cuatro áreas interrelacionadas: económica, legal, ética, y filantrópica. Este autor ilustra las diferentes responsabilidades como escalones de una pirámide de forma que para que exista RSC es esencial que se cumplan los cuatro niveles de forma consecutiva. Por tanto la definición que resulta de RSC para Carroll y Buchholz (2009:44 citado en (Crane & Matten, 2010) es la siguiente:

“La responsabilidad social corporativa incluye las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas situadas en las organizaciones por la sociedad en un determinado momento.” (Carroll, 1991; Carroll, 2010; Crane & Matten, 2010)

Carroll y Shabana (2010) explican que esta definición de Carroll es la expansión de la idea a la que se refirió McGuire (1963) de que la corporación tenía además de obligaciones económicas y legales, otras responsabilidades sociales que se extienden más allá de esas obligaciones.

A continuación se muestra la pirámide de Carroll (1991) en la que el autor ordenó por qué orden debían ser cumplidas las responsabilidades para poder alcanzar la excelencia en la Responsabilidad Social Corporativa

Figura III: Pirámide de Carroll (1991)



Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1991)

Así, cada uno de los escalones de la pirámide de Carroll (1991), se definiría de la siguiente forma:

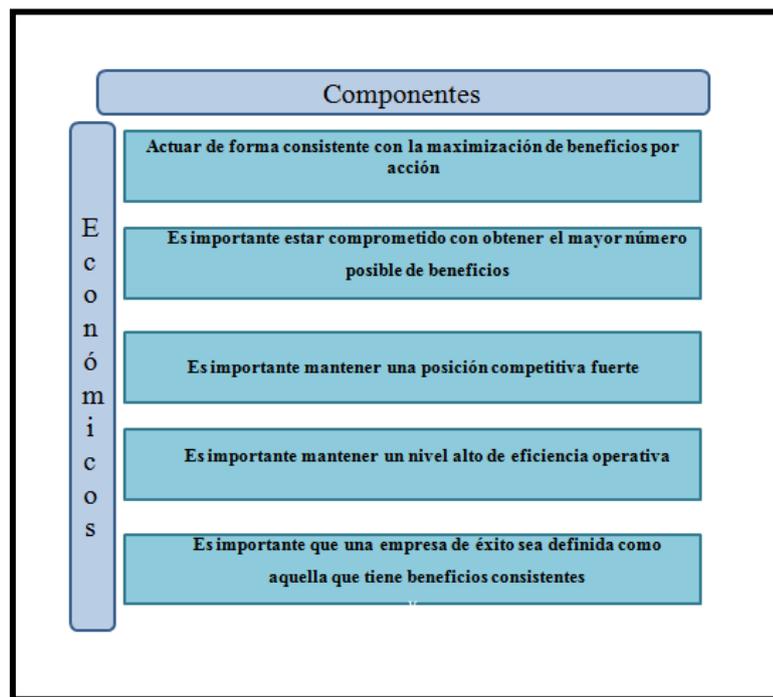
RESPONSABILIDAD ECONÓMICA:

Históricamente las organizaciones fueron creadas como entidades económicas que debían proveer a los miembros de la sociedad de bienes y servicios, siendo el primer motivo de dicha creación el beneficio económico de forma que las empresas eran una unidad económica básica de la sociedad. En un determinado momento, la idea de obtener beneficio se sustituyó por la idea de maximizar el beneficio (Carroll, 1991). Hoy en día las compañías están formadas por accionistas que demandan rentabilidad, empleados que buscan una remuneración justa y consumidores que demandan una buena calidad y un buen precio acorde (Crane & Matten, 2010). Se trata por tanto de producir bienes y servicios que la sociedad desea y venderlos obteniendo un determinado beneficio. (Carroll & Shabana, 2010). Por este motivo es por lo que las empresas se crean y por ello la razón por la cual esta es la primera responsabilidad de las mismas, la de ser económicamente viable. (Crane & Matten, 2010). La duda surge de hasta dónde hay que buscar esos beneficios. Barnett 2007 (citado en Carroll & Shabana, 2010) explica que unos rendimientos financieros excesivamente positivos

sugieren que la empresa está obteniendo de la sociedad más de lo que le devuelve y eso puede conducir a un sentimiento de desconfianza por parte de los *stakeholders*.

Un caso reciente que ha demostrado la importancia de este elemento ha sido la crisis financiera de 2008. Ante el miedo de las devastadoras consecuencias que podía tener, los gobiernos de muchos países no dejaron caer bancos porque consideraban que sus funciones económicas eran necesarias para la sociedad. Aun así, es cierto que estas medidas han sido criticadas porque muchos argumentan que los bancos cometieron enormes irresponsabilidades económicas, por haber concedido préstamos y haber comercializado títulos sin un análisis profesional y de riesgo suficiente. (Crane & Matten, 2010). Las responsabilidades que incluiría serían las que se incluyen en la siguiente tabla (no tienen carácter exhaustivo, sino meramente indicativo).

Figura IV: Componentes de la Responsabilidad Económica

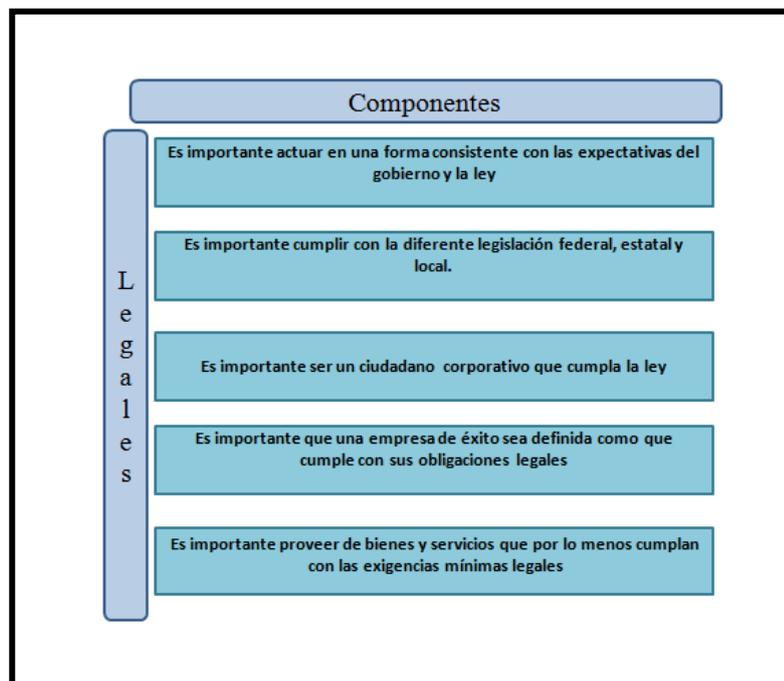


Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1991)

RESPONSABILIDAD LEGAL:

Carroll (1991) ha definido esta responsabilidad como la exigencia de que las empresas ejerzan su actividad económica en el marco de la ley. Se trata de la concepción de la existencia de una especie de contrato social entre la empresa y la sociedad. Las responsabilidades legales no son más que una codificación de los valores éticos que incluye las nociones básicas. Aunque se sitúan por encima en la pirámide de las responsabilidades económicas coexisten con ellas como preceptos fundamentales del libre mercado. Seguir estos estándares es por tanto un prerrequisito necesario para cualquier exigencia de responsabilidades sociales. Este aspecto se ve claramente con la legislación en materia de competencia, aplicada recientemente en casos de empresas tecnológicas como Microsoft para condenar estrategias ilegales de monopolio. Del mismo modo se condenan las agrupaciones de las empresas en carteles para acordar la fijación de precios en perjuicio de los consumidores. Todo esto es castigado con elevadas multas económicas (Crane & Matten, 2010). Las responsabilidades que incluiría serían las que se incluyen en la siguiente tabla (no tienen carácter exhaustivo, sino meramente indicativo).

Figura V: Componentes de la Responsabilidad Legal



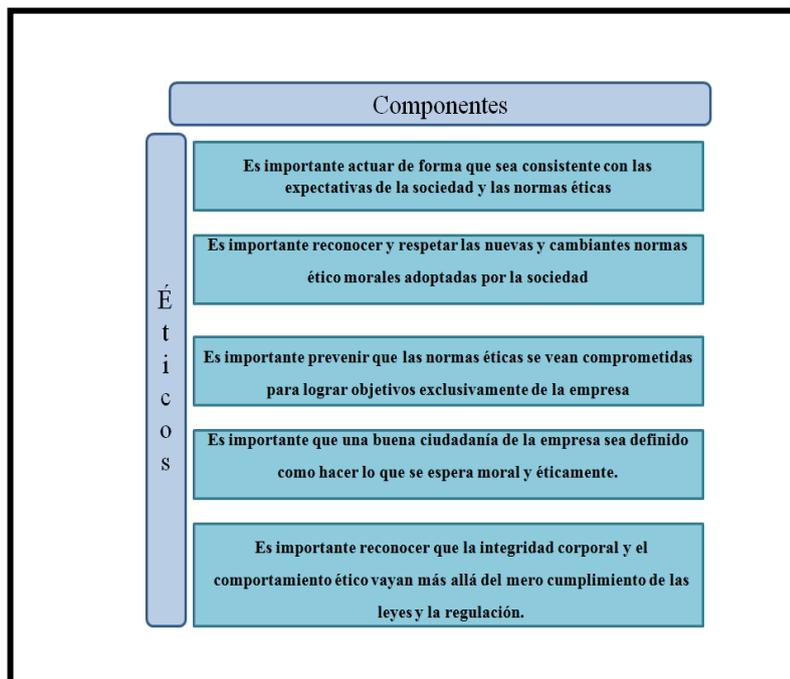
Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1991)

RESPONSABILIDAD ÉTICA:

Las responsabilidades económicas y legales recogen ciertas normas éticas acerca esencialmente de justicia e igualdad. Las responsabilidades éticas sin embargo, van más allá. Se trata de aquellas prácticas que aunque no están codificadas la sociedad exige o prohíbe (Carroll, 1991). Estas responsabilidades obligan a las corporaciones a hacer aquello que está bien y que es justo incluso cuando no están obligadas a hacerlo por el marco legal (Crane & Matten, 2010). Suelen estar vagamente definidas y habitualmente son objeto de debate público lo cual las hace difíciles de aplicar para las empresas. Se trata de valores emergentes que la sociedad espera que las empresas cumplan pero que refleja un estándar de actuación superior al querido por la ley. Además de las expectativas éticas en relación con las corporaciones está la ética concebida en principios de la filosofía moral. Aunque está incluida como tercera capa debe ser reconocida como en una dinámica interrelación con la responsabilidad legal (Carroll, 1991).

Un buen ejemplo de responsabilidades éticas es la protección del medio ambiente ante la amenaza del cambio climático. En América del norte la legislación está mucho más desarrollada que en Europa sin embargo existe cada vez más una presión por el público y por los empleados por reducir las emisiones de gases que producen el efecto invernadero. Esto a llevado a numerosas iniciativas medioambientales en EEUU y Canada (Eberlein and Matten, 2009 citado en Crane & Matten, 2010). Las responsabilidades que incluiría serían las que se incluyen en la siguiente tabla (no tienen carácter exhaustivo, sino meramente indicativo).

Figura VI: Componentes de la Responsabilidad Ética



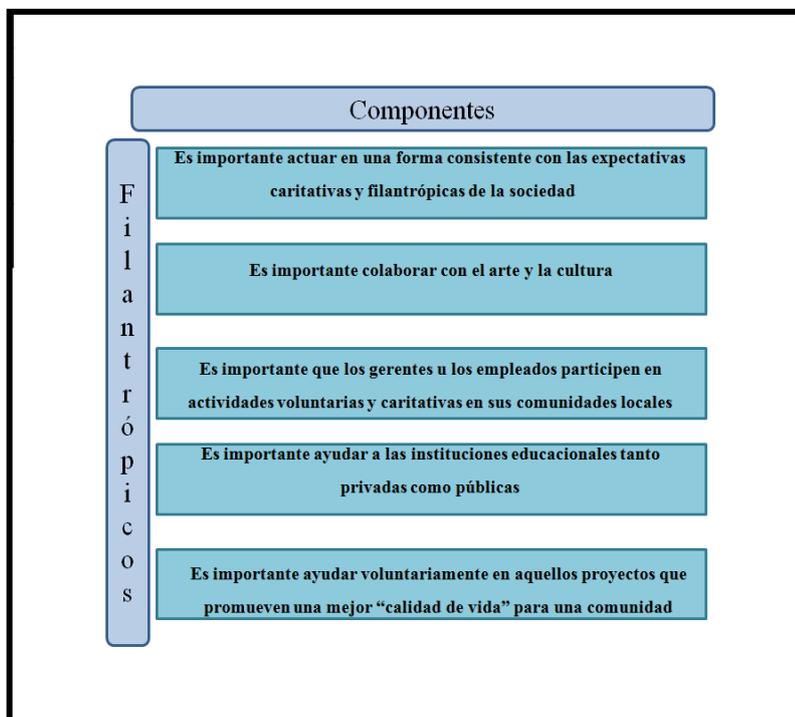
Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1991)

RESPONSABILIDAD FILANTRÓPICA:

Esta responsabilidad está relacionada con la realización de acciones que las empresas hacen como respuesta a la expectativa que la sociedad tiene de que actúen como si fueran “un buen ciudadano”. Se distinguen con las responsabilidades éticas en que las responsabilidades filantrópicas no son esperadas a un determinado nivel por la sociedad, la decisión de llevar a cabo actividades de carácter filantrópico es discrecional, voluntaria para las empresas. Lo que sí que es cierto es que existe una cierta expectativa en que lo hagan. Estas actividades son aquellas relacionadas con el compromiso de promoción del bienestar social y la buena voluntad (Carroll, 1991). Para los griegos la palabra filantropía significa literalmente “el amor por el otro hombre”. Al usar esta idea en el contexto empresarial encontramos la búsqueda de la mejora de la calidad de vida de los empleados, las comunidades locales y la sociedad en general (Carroll, 1991). Estas actividades no se reducen exclusivamente a donaciones monetarias a la caridad sino que también consisten en construcción de lugares para empleados, apoyo a colegios y promoción de actividades como el arte o eventos deportivos, e incluso la posibilidad

de ofrecerles a los empleados reducir su salario para destinar cierto porcentaje a hacer una contribución caritativa (Carroll & Shabana, 2010). Se trata de una responsabilidad cuyo desarrollo ha ido incrementando importancia para las empresas a lo largo de los años, una encuesta del Centro de Relaciones Comunitarias de las Compañías del Centro de *Boston College* recogió que un 80% de los encuestados reconocía haber decidido hacer negocios con una empresa por sus actividades en el desarrollo de la comunidad. (Buchholzt, et al., 2003). Kolb, (2007:Vol.4) explica cómo esta es la forma más directa de colaboración para mejorar la sociedad que tienen las empresas. Según estiman la *Conference Board* y la *American Association of Fundraising Counsel* las compañías en EEUU destinan en torno a un 0.7% y un 1.3% de beneficios antes de impuestos a este tipo de actividades. También es cierto que como crítica a esto, algunas ONGs ven con cierto recelo estas donaciones cuando se hacen de modo estratégico ya que se considera que tendría que ser un fin en sí mismo, no un medio estratégico como se ha dicho antes. Las responsabilidades que incluiría serían las que se incluyen en la siguiente tabla (no tienen carácter exhaustivo, sino meramente indicativo).

Figura VII: Componentes de la Responsabilidad Filantrópica



Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1991)

3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LAS OLIMPIADAS DE LONDRES 2012

En primer lugar, es necesario explicar que esta organización es ligeramente diferente a las demás. Probablemente se encuadraría dentro de aquel tipo de organizaciones en las que las multinacionales podrían colaborar para considerarse socialmente responsables, por medio de sponsors, donaciones y colaboración. Sin embargo el objetivo de este estudio es observar si en sí el Comité Olímpico Internacional como órgano director de todo este movimiento y toda la organización consecuencia de la elección que este hace de una ciudad olímpica, sigue una actuación socialmente responsable.. Para ello nos basaremos en el modelo de Carroll. En este caso y con el objetivo de acotar este análisis nos centraremos en las Olimpiadas de Londres 2012. Para ello, en primer lugar se analizará el impacto económico, posteriormente el impacto legal, luego el ético y por último el filantrópico.

Antes de comenzar el análisis es necesario remarcar de nuevo que cuando analizamos el COI, no nos encontramos a una multinacional como podría ser Nike, Google o Zara. Más adelante en el apartado de responsabilidad legal se verá como esta organización tiene la personalidad jurídica de una organización no-gubernamental, sin ánimo de lucro. A este respecto cabe destacar que hay autores que han tratado de definir un tipo de responsabilidad social diferente para este tipo de organizaciones, por el hecho de que su fin es ya de por sí la mejora de la sociedad. Es lo que se ha llamado responsabilidad social organizativa. Lo cierto es que como explica J.P. Doh (2009) las ONGs están sufriendo recientemente una fuerte crítica porque hay veces que se considera que puede sus acciones están siendo menos evaluadas éticamente que las de las empresas, por el hecho de ser ONGs y hay veces que su actitud es mucho más reprochable. Hay de hecho autores que como explica Weidenbaum (2009) consideran que las ONGs son las corporaciones menos democráticas que hay y que siempre reivindican falta de responsabilidad de las corporaciones sin exigir el mismo cumplimiento de sí mismas. Esta es una primera razón por la que se ha decidido analizar el COI desde el punto de vista de la RSC, porque de esa forma se le está tratando igual que a las empresas, bajo la lupa de las misma exigencias y por tanto, las conclusiones pueden ser comparables en este caso con las que podría ser las de una gran multinacional.

El segundo motivo por el que además es idóneo el uso de esta teoría para analizar el COI en concreto es que se trata de una organización como se ha dicho al principio, singular, que mueve mucho capital, y que en el caso de obtener beneficios por la celebración de unos juegos, como se verá más adelante en el caso de Londres 2012, reinvierte parte en el COI y en los Comités Olímpicos Nacionales, pero hay una parte que va al comité organizador, que tiene personalidad jurídica de sociedad limitada (The London Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games Limited, 2013d). El COI además, es una organización alrededor de la cual giran muchos intereses económicos de diversos *stakeholders*. Por ejemplo, las ciudades candidatas, ya que su selección podría implicar la regeneración de su país y a la reactivación de la economía, o las cadenas de televisión que si consiguen firmar el acuerdo de difusión de las olimpiadas obtendrán millones de dólares, o las grandes multinacionales en las que promocionar las olimpiadas puede ser la puerta para dar a conocer su marca a nivel mundial. Es por ello que aunque esta organización tenga el fin social de promoción del deporte, y su régimen legal sea el de una ONG, las cantidades de capital que controla y el gran impacto que su actividad puede producir en la economía hacen que se asemeje a una multinacional.

Así pues, una vez explicado el por qué del estudio del COI desde la perspectiva de la RSC se procede al estudio del caso concreto de las Olimpiadas de Londres 2012

3.1. Responsabilidad Económica

Desde el punto de vista de la RSC como se ha explicado, se trata de que la empresa sea viable económicamente. Esto es, para que se puedan desarrollar los demás elementos de la pirámide. En el caso del movimiento olímpico y en concreto del Comité Olímpico Internacional, consiste en estudiar la forma en la que el COI recibe sus ingresos y como los distribuye entre los distintos intervinientes en las olimpiadas para luego analizar cuál es el impacto global de su actividad y ver si está aportando algo positivo a la economía del lugar donde elige que se celebren las olimpiadas. En este caso en el que se estudia el impacto económico de las olimpiadas de 2012, se podría decir que unos resultados positivos permitirían pasar al siguiente nivel de la pirámide.

Financiación e Inversión

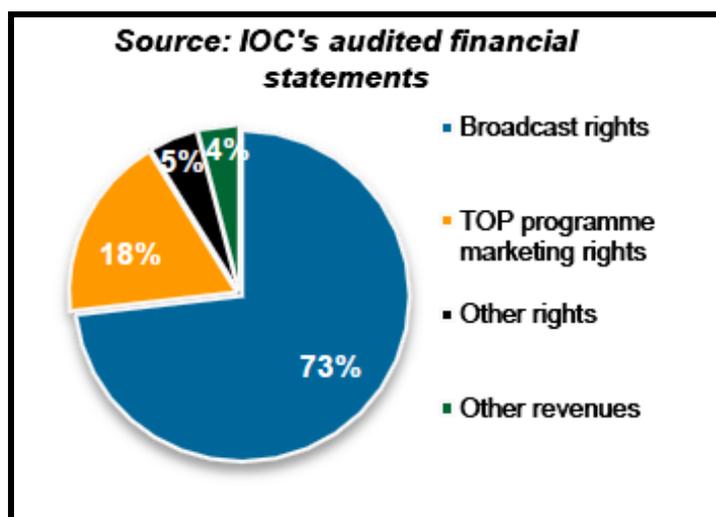
En primer lugar, para entender el funcionamiento e impacto económico del movimiento olímpico resulta esencial analizar la forma en que se obtienen los ingresos y como se reparten.

El COI en su informe financiero (2014) declara tener unas bases estables y fuertes. Poseen una forma de financiarse que consideran de calidad y efectiva dado que les permite incrementar ingresos y distribuir un 90% de los mismos al movimiento olímpico.

La forma en que generan esos ingresos es por medio de grandes programas de marketing, incluyendo la venta de derechos de radiodifusión y el llamado programa TOP (*The Olympic Partner Programme*, que consiste en un conjunto de acuerdos que tiene el COI con grandes multinacionales que patrocinan y apoyan directamente tanto las Olimpiadas de Verano como las de Invierno, como los Juegos Olímpicos de la Juventud (Youth Olympic Games) (International Olympic Committee, 2014e)

Este gráfico muestra el total de dónde han procedido todos los ingresos del COI hasta el año de la celebración de las olimpiadas.

Figura VIII: Ingresos COI 2009-2012



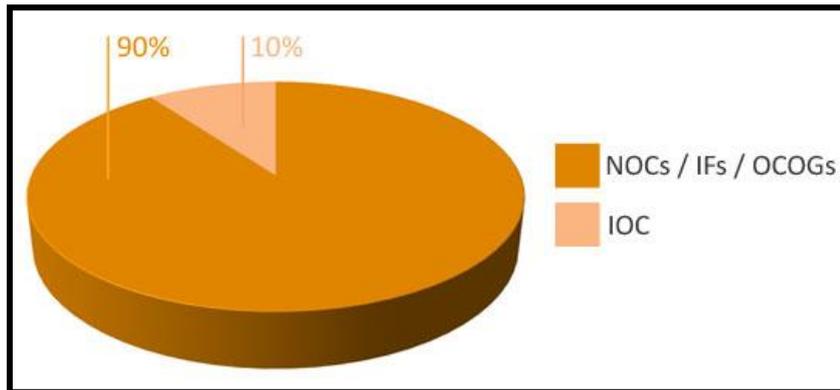
Fuente: International Olympic Committee, 2014b

Se puede observar, por tanto, como la gran mayoría de los ingresos proceden de los derechos de radiodifusión seguidos de los derechos derivados del programa de marketing TOP.

En relación con los OCOG cada uno lleva a cabo su propio sistema de patrocinio, venta de tickets y concesión de licencias, eso sí, bajo la supervisión del COI. Los Comités Olímpicos Nacionales también seleccionan los suyos en aquellas categorías que no entran en conflicto con los Socios Olímpicos Mundiales. Esta es la forma que tienen los Comités Olímpicos Nacionales de obtener fondos para promover el desarrollo del deporte y de los equipos olímpicos en sus propios países (International Olympic Committee, 2012e) .La mayor parte de los ingresos que posee el COI así como las OCOG y NOCs (a las cuales el COI supervisa y asiste económicamente como a continuación se verá) son de los patrocinadores y medios de telecomunicación. Estos ingresos permiten asegurar una independencia financiera para desarrollar su propia actividad y además promover el desarrollo global del deporte que es en realidad su fin último. El COI tiene además estos contratos con los programas de patrocinio y publicidad, a largo plazo lo cual permite conocer el presupuesto disponible para la celebración de las olimpiadas con bastante antelación a los juegos, teniendo capital disponible y garantizado incluso antes de la selección de la ciudad. (International Olympic Committee, 2015c)

Como se ha dicho, el COI asiste económicamente a las demás instituciones nacionales que forman parte del movimiento olímpico y a los comités organizadores de los juegos que deban encargarse ese cuatrienio de la organización de las olimpiadas. También aporta parte de esos ingresos a las federaciones deportivas. El siguiente gráfico muestra como el COI distribuye la gran mayoría, el 90% a estas organizaciones. El otro 10% ha declarado el COI que lo reserva para cubrir los costes operacionales y administrativos que tiene la propia institución. (International Olympic Committee, 2015c)

Figura IX: Reparto de beneficios IOC



Fuente: International Olympic Committee, 2014b

Analizar por tanto el aspecto económico de Londres 2012 consiste en estudiar el impacto global que supuso ya que el COI es garante y financiador mayoritario de todas las pequeñas organizaciones que intervienen en el mismo y es quien decide, como posteriormente se analizará, dónde se celebran los juegos olímpicos.

Para ser más concretos, el COI proporciona una parte de los ingresos de los programas TOP y de los programas de radiodifusión a los Comités Organizadores de las Olimpiadas (OCOGs en adelante, por sus siglas en inglés). (International Olympic Committee, 2015c)

Los Comités Olímpicos Nacionales (NOCs en adelante por sus siglas en inglés) por su parte, reciben el ingreso de los programas TOP. El IOC también contribuye con capital procedente de los derechos de radiodifusión de las olimpiadas a la Olympic Solidarity que es una organización que da ayuda financiera a las NOCs con mayor necesidad. (International Olympic Committee, 2015c)

Por último, en cuanto a las federaciones de deportes internacionales (IFs en adelante por sus siglas en inglés), el COI les proporciona ayuda financiera de los ingresos de la publicidad y radiodifusión de las olimpiadas a las federaciones de deportes internacionales de los juegos olímpicos de verano e invierno después de que se acaben las olimpiadas. El valor de los acuerdos de publicidad de las olimpiadas se ha visto incrementado año tras año. (International Olympic Committee, 2015c)

Existe por tanto una explicación bastante detallada en sus informes publicados de la procedencia y destino de los ingresos del COI, lo cual, aporta transparencia a su sistema financiero.

Londres 2012 en Cifras

De acuerdo con el informe financiero (2014), el COI en 2012 dio 1070 millones de dólares al LOGOC. En cuanto al total destinado a los NOCs y a la Solidaridad Olímpica fue de 52 millones de dólares. Por último, las IFs obtuvieron 52 millones.

Como último dato a destacar a este respecto, los ingresos generados por la cesión de derechos de radiodifusión y publicidad se ha disparado a medida que han ido pasando los años. Prueba de ello es que en Londres 2012, los ingresos generados por la cesión de estos derechos fue muy elevada, se retransmitieron 100,000 horas de juego, hasta el punto de que las Olimpiadas Londres 2012 fueron el evento de televisión más visto en la historia de América de acuerdo con NBC con más de 219 espectadores, con las consecuencias económicas que eso conlleva. (International Olympic Committee, 2013b)

Este reparto de ingresos, así como los ingresos que el COI se reserva para sí, posteriormente se invierten en la celebración de las olimpiadas y en la promoción de atletas y el crecimiento y desarrollo del movimiento olímpico en general. En este caso el objeto de estudio es Londres 2012 y el impacto que tuvo la celebración de estas olimpiadas desde el punto de vista económico viene explicado a continuación.

Impacto Económico de Londres 2012

El impacto que la celebración de unos JJOO tiene en la Ciudad Olímpica es un tema bastante debatido y estudiado. Matheson & Baade (2002) en su artículo analiza lo peligroso que puede llegar a ser apostar por la celebración de unas olimpiadas con el objetivo de reactivar la economía. Esto es porque si no se tiene una correcta visión de futuro de cómo reusar todas las instalaciones y todos los recursos que se han generado para las olimpiadas, todo habrá sido una pérdida del escaso capital del país en un evento que dura apenas dos semanas.

En primer lugar hay autores como (Asteriou, et al., 2013) que tras realizar complejos modelos para estudiar el impacto en la bolsa del anuncio de unas olimpiadas, argumentan que el anuncio de Londres 2012 supuso un impacto positivo en la bolsa de Londres como otros han hecho en otras olimpiadas (Mirman y Sharma. 2008, Berman et al. 2000, Veraros et al. 2004). Lo cual hace pensar en un primer efecto positivo de los JJOO en la economía nacional.

Es habitual cuando se celebran unas olimpiadas hacer un análisis pre y un análisis post. La realidad es que la mayoría de veces las estimaciones son demasiado optimistas. Cabe destacar que el análisis económico del impacto de estas olimpiadas es en muchas de sus cifras estimativo dado que los efectos de estos “megaeventos” sólo se pueden determinar con certeza a muy largo plazo. Además los estudios al respecto valoran diversos periodos de tiempo y emplean diversas técnicas para dicha valoración, es por ello que estas cifras tienen limitaciones.

Desde la publicación de que Londres iba a ser la candidata para los juegos grandes auditoras y bancos han llevado a cabo estudios para analizar ese impacto, y el propio COI también ha publicado informes anteriores y posteriores, como ahora se explicará.

Como punto de partida, según la cifra oficial, (House of Commons, 2007a) el presupuesto de los Juegos Olímpicos de 2012 fue de unos 14.600 millones de dólares (9.300 millones de libras esterlinas)

Con respecto a los ingresos que los JJOO generaron, hasta ahora, sólo existen estimaciones arrojan luz sobre lo que podría ser el impacto real de Londres 2012.

En primer lugar, PriceWaterhouseCoopers, (2005) publicó un informe en el que se calculaba un incremento esperado del PIB en Reino Unido el periodo de 2005-2016 en 1.6 billones de libras esterlinas. En el mismo periodo se estimó un crecimiento en el PIB de Londres en 5.9 billones de libras esterlinas y en el norte de Londres, 0.5 billones. En la siguiente tabla de dicho informe se muestra el impacto estimado para las fases pre-olimpiadas, durante las olimpiadas, post olimpiadas y luego una cifra del impacto global.

**Figura X: Resumen del impacto macroeconómico esperado
(variaciones en el PIB, en millones de libras esterlinas)**

Spatial level	Pre-event (2005-2011)	During event (2012)	Legacy/post- event (2013-2016)	Overall (2005-2016)
UK	248	1,067	622	1,936
London	3,362	925	1,613	5,900
North East London ¹⁰	464	31	31	525

Fuente: PriceWaterhouseCoopers, 2005

Como se puede observar en la tabla el mayor impacto para el PIB de Londres y para el Noreste de Londres se produciría en el periodo de construcción de las instalaciones y el acondicionamiento de la ciudad, es decir en la fase previa a las olimpiadas mientras para Reino Unido, el impacto mayor se produciría durante el periodo de las olimpiadas (a un nivel de 1067 billones).

Por su parte Lloyds Bank Group (2012), un poco más adelante, en el informe publicado en *Oxford Economics*, hizo una investigación del impacto económico de las Olimpiadas y Paralimpiadas en la economía de Reino Unido entre julio de 2005 y julio de 2017. Estimó que en total (a precios de 2012) los juegos supondrían una contribución al PIB nacional de 16.5 billones de libras esterlinas entre los 12 años. De esto un 82% imputable al periodo anterior a los juegos y al legado de la construcción, 12% al turismo y un 6% al gasto requerido para celebrar los juegos. De ese PIB se espera que un 70% se genere antes de los juegos y un 30% posteriormente, como legado de los mismos. Además, de ese total, el 41% se espera que se produzca en Londres.

VISA por su parte proyectó (International Olympic Committee, 2013b) que el impacto económico de los juegos sería un total de 5.3 billones de libras esterlinas en 2015.

Desde el punto de vista del empleo, *Lloyds Group Bank* estimó que se crearían 354,000 años de trabajo, de los que la construcción sería un 78% y turismo un 15%. Según el COI, Julio 2013, expertos independientes aseguraron que la preparación de los juegos fue un gran factor detrás de la reducción de la tasa de desempleo en un 1.2 % a

principios de 2012. Más de 46000 personas trabajaron en el parque olímpico y en la villa olímpica de los que un 10% estaba anteriormente sin empleo. Ejemplo de ello son: los empleados que encontraron trabajos en la construcción como consecuencia de Londres 2012 se estima que cobraron aproximadamente 40,000 euros cada uno. Se ha estimado además que los JJOO creen entorno a 17.900 trabajos adicionales por año entre 2012 y 2015.

Conclusiones

Una vez vistas estas cifras, se pueden realizar conclusiones acerca del COI desde el punto de vista de la responsabilidad económica.

En primer lugar como se ha dicho el COI es una organización que está financiada íntegramente con fondos privados, lo cual quiere decir que no requiere de ayudas estatales de los países que participan en las olimpiadas ni de ninguna clase de gobierno (lo cual en cierto modo garantiza su independencia política). Es responsable económicamente porque busca la obtención del máximo beneficio gracias a la búsqueda de patrocinadores y de contratos de derechos de radiodifusión del evento, cuyo número cada vez crece más como se ha dicho anteriormente (International Olympic Committee, 2013b), beneficio que además es consistente. Se puede afirmar que gracias a estos contratos multimillonarios el COI como organización posee una viabilidad económica excelente. Esto es relevante porque si el COI no tuviera unas buenas bases económicas, las olimpiadas no podrían celebrarse y las organizaciones deportivas carecerían de la mayor parte de sus medios de financiación.

A este respecto, las cifras aportadas en cuanto al reparto de beneficios muestran como el COI verdaderamente busca también con su estrategia económica su objetivo de ser una institución global que fomenta el deporte al dar el 90% de los ingresos a los comités nacionales, federaciones olímpicas internacionales y al comité encargado para la celebración de las olimpiadas.

Por medio de este sistema demuestra también responsabilidad porque esto resulta en eficiente a nivel operativo. Si el COI se encargara personalmente de la organización de todas las olimpiadas y del fomento del deporte nacional de cada uno de los países que participan el resultado sería mucho peor. El COI ha sabido delegar, y ha sabido

instrumentalizarlo de forma que organizaciones compuestas por personas que conocen el país, sus problemas y sus virtudes inviertan el dinero que él les proporcione a su manera para conseguir un mejor resultado como el que se muestra de Londres 2012. Además estas organizaciones también tienen otros medios de financiación propios que permiten aumentar el capital disponible a invertir en las olimpiadas.

Resulta también muy importante, como se ha dicho, el impacto económico que tiene en las ciudades que el COI elige para la celebración de las olimpiadas. En términos de viabilidad este aspecto es el realmente trascendente porque es, por decirlo de alguna manera, el resultado de la inversión que realiza el COI tanto en su estructura y organización como en las otras instituciones del movimiento olímpico.

A este respecto, se han aportado cifras que, aunque estimativas, muestran un impacto enormemente positivo de las olimpiadas tanto en Londres como en Reino Unido. Así, de forma breve y a modo de conclusión, se ha producido una subida muy elevada del PIB, y ha reducido las tasas de paro generando miles de empleos en un momento en el que debida a la crisis económica mundial de 2008, hacía mucha falta. Además, este impacto positivo se ha buscado especialmente en la zona Noreste de Londres, una de las zonas económicas más deprimidas de este país, lo cual ha mejorado enormemente la calidad de vida de sus ciudadanos.

En conclusión, se puede considerar que el COI, en las olimpiadas de 2012 ha llevado a cabo un planteamiento económico viable que ha permitido que tanto Londres como Reino Unido hayan mejorado su situación económica. Además mediante la búsqueda del mayor beneficio a lo que se ha contribuido es a una mayor inversión para poder obtener un mayor retorno de este evento. Esta fase de la Pirámide de Carroll (1991) estaría por tanto superada.

3.2. Responsabilidad Legal

La responsabilidad legal del Comité Olímpico Internacional cubre muchos aspectos. En primer lugar el COI como persona jurídica está obligado al cumplimiento de las normas de derecho internacional así como a las normas de derecho nacional cuando intervenga en un país concreto. Además el COI tiene una normativa concreta que ha desarrollado para sí y que se ha convertido en el verdadero marco legal en el que se mueve y que

deben cumplir todos los organismos y todos los deportistas del movimiento olímpico. Es por ello que muchos consideran el mundo olímpico como una especie de "estado de excepción" desde el punto de vista legal. Para este trabajo centraremos el estudio de la responsabilidad legal en este último marco legal, dado que el análisis de todos los aspectos legales excede el objetivo de este trabajo. Cabe decir por tanto que en el estudio de la responsabilidad legal se explicará en primer lugar cuál es la normativa aplicable y en segundo lugar si esa normativa se cumplió o no en Londres 2012.

La Carta Olímpica

El Comité Olímpico Internacional (COI) es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro que tiene el status de una persona jurídica bajo la ley suiza, dentro de la cual existe como asociación. Esto implica que se rija bajo las leyes del derecho privado suizo, en concreto los arts. 60-79 del código civil suizo (McLaren, 2012). El Comité olímpico internacional recoge los estatutos que regulan su actuación en la Carta Olímpica. Se trata de un código que regula los principios fundamentales del olimpismo y en el que él mismo se define como la máxima autoridad. Además de promover el Olimpismo y liderar el Movimiento, el COI tiene la propiedad en exclusiva sobre los Juegos Olímpicos, esto es retransmisión, explotación, sobre la marca olímpica sobre el acceso al recinto entre otros. (Marrero-Guillamón, 2011)

La carta olímpica ha sido objeto de enmienda en muchas ocasiones. En cuanto a la que fue de aplicación de la celebración de las olimpiadas de 2012, fue la de 2011 (International Olympic Committee, 2011) sin embargo la que fue de aplicación para la elección de Londres como ciudad olímpica fue la de 2004. En relación a este aspecto, la elección de Londres 2012 fue de acuerdo con la regla 34 de la carta olímpica en la que explica todo el proceso por el cual tienen que pasar todas las ciudades candidatas para ser susceptibles de ser elegidas, y posteriormente, si finalmente son elegidas, qué deben cumplir (International Olympic Committee, 2004). La carta olímpica recoge la composición y organización general del movimiento olímpico, la misión y visión del comité olímpico, el reconocimiento por el COI de otras organizaciones... El cumplimiento de los preceptos de esta carta es obligado para el COI según la legislación suiza. (McLaren, 2012)

The Host City Contract

El segundo elemento regulatorio relevante en el marco del COI es el *Host City Contract*. (Contrato con la Ciudad Olímpica). Este contrato es el acuerdo entre el COI y el Comité olímpico Nacional (NOC) junto con la ciudad elegida. Se trata de un acuerdo que está regulado en la regla 33 y *By-law* 3.3 de la carta olímpica y que es obligatorio cuando se declara que una ciudad ha sido elegida como candidata. Este contrato sigue la ley suiza. En él se recoge la regulación específica que se debe seguir en todo momento, y lo que debe cumplir la ciudad organizadora y el comité organizador (IOC; The City of London, BOA, LOGOC, 2005).

El acuerdo se celebró entre el COI y la *British Olympic Association* (BOA), la ciudad de Londres; y se incluyó también al Comité organizador de las olimpiadas y paralimpiadas (OCOG por sus siglas en inglés) así como al LOCOG. El contrato que se firma es un estándar del COI que apenas admite variación o negociación en sus contenidos (McLaren, 2012).

En este último contrato, desde el punto de vista de la responsabilidad legal, es en el que se plantean dudas. La cuestión que se plantea es hasta qué punto tiene el COI legitimidad para “imponer” las cláusulas de un contrato, cuando un contrato es un acuerdo de voluntad entre dos partes y en este caso la superioridad de una parte (el COI) es claramente manifiesta sobre la otra que parece que se limita a firmar unas condiciones y obligaciones.

Además hay un precepto a este respecto que ha sido profundamente criticado, y es la exención fiscal.

En el apartado 49 del *Host City Contract* (IOC; The City of London, BOA, LOGOC, 2005), que se celebra entre el COI y la BOA (*British Olympic Association*, Asociación Olímpica Británica) que establece la exención de impuestos de todos los pagos recibidos y hechos por el COI. Cito literalmente: “*la ciudad y/o el comité organizador se harán cargo de todos los impuestos, directos e indirectos, ya sean retenciones, pagos de aduanas, impuestos sobre el valor añadido u otros impuestos indirectos, tanto presentes como futuros, y en cualquier jurisdicción*” (IOC, 2005, p. 28). Desde el punto de vista de la Responsabilidad Social la OCDE en sus líneas directrices para empresas

multinacionales habla del respeto a la fiscalidad (OCDE, 2011). Con esta cláusula no es que se diga que no se van a cumplir las obligaciones fiscales, pero es cierto que el COI por si mismo se desvincula de toda relación con la fiscalidad lo cual no deja de ser de dudosa responsabilidad desde el punto de vista legal.

A parte de estos dos documentos legales, existen también otros contratos que regulan la celebración de las olimpiadas como el contrato de construcción de la *Olympic Delivery Authority* (ODA) así como el COI y su financiación: todos los acuerdos de publicidad y del programa TOP de socios de las olimpiadas que se ha mencionado antes que ha suscrito tanto el COI (11) como el LOCOG (42).

La Regulación del Dopaje

En 1999 se creó el mayor organismo mundial de prevención del dopaje, la Agencia Mundial Anti-Dopaje (en adelante WADA, por sus siglas en ingles). Esta asociación de la que es parte el COI, publicó en 2004 un código para la regulación del dopaje. Este código se ha ido desarrollando hasta su versión final recién publicada en 2015. Tras su primera redacción de 2004, sufrió un cambio en 2006, tras un proceso de revisión en el que colaboró toda la comunidad anti-dopaje y fue finalmente en 2007 cuando se presentó, en Madrid. Empezó a tener efectos a partir de 2009. En el caso de las olimpiadas de 2012 este fue el que tuvo trascendencia. A pesar de ello un año antes de la celebración de las olimpiadas de 2012 ya se observaron algunas deficiencias a este código y se comenzó el borrador del ya en vigor código de 2015 que fue aprobado en Johannesburgo en 2013. (The World Anti-Doping Agency, 2015)

La WADA, sin embargo, no se conforma con una mera aceptación del código sino que también exige que cuando se acepta, se cumpla y se sancione si no se cumple. Consiste según ellos mismos explican, en un modelo de tres pasos: aceptación, implementación y cumplimiento. El mismo WADA se encarga de validar las políticas propuestas para su implementación y cumplimiento y en su página web se encarga de decir quiénes siguen las leyes y quiénes no (The World Anti-Doping Agency, 2015).

En relación con el COI dentro del mundo del dopaje, este le otorga responsabilidad en todo el proceso de test siempre y cuando se garantice que se base en el código. El COI también es responsable de sancionar la violación de la regla anti-doping. Además este contribuye a la mitad del presupuesto de WADA (The World Anti-Doping Agency, 2015)

En concreto en Londres 2012, según el informe que se publicó con los resultados para dicho año (International Olympic Committee, 2013b), los juegos tuvieron el mayor programa de test de la historia de las olimpiadas. Se realizaron más de 5,000 durante las olimpiadas y después del extenso test anti-dopaje que llevaron a cabo las NOCs y las IFs antes de los juegos. Estos test durante las olimpiadas se realizaron a los 5 mejores de cada competición y a dos aleatorios en cada carrera. El laboratorio que se empleó estuvo funcionando 24 horas, 7 días a la semana y contó con un equipo de más de 150 científicos de diferentes países. El COI se ha comprometido a guardar durante 8 años estas muestras para permitir el estudio de las mismas a medida que la tecnología vaya avanzando. (International Olympic Committee, 2013a)

Además el COI va a guardar todas las muestras durante 8 años para permitir un estudio posterior para cuando haya tecnología suficiente.

Los resultados en cifras de dopaje de Londres 2012 fueron los siguientes (puesto en comparación con los de los años anteriores):

Figura XI: Test de Dopaje durante los JJOO

GAMES OF THE OLYMPIAD

Year	Place	Number of tests	Number of cases recorded
1968	Mexico City	667	1
1972	Munich	2,079	7
1976	Montreal	2,054	11
1980	Moscow	645	0
1984	Los Angeles	1,507	12
1988	Seoul	1,598	10
1992	Barcelona	1,848	5
1996	Atlanta	1,923	2
2000	Sydney	2,359	11
2004	Athens	3,667	26*
2008	Beijing	4,770	14+6+5**
2012	London	5,051	9

Fuente: International Olympic Committee, 2014a

Además es muy estricto a este respecto y tiene una comisión disciplinaria (International Olympic Committee, 2014a) en la que tras un positivo en un test se interroga al afectado y se toma una decisión.

Por último en relación con esto resulta necesario poner sobre la mesa una pregunta objeto de estudio de varios artículos (Tamburrini, 2013) (MacGregor, et al., 2013) de hasta qué punto la actividad de la WADA no viola el derecho a la privacidad de los deportistas. Así, el tema objeto de conflicto es los requerimientos de localización que plantea la WADA por el que los deportistas tienen que poner a disposición de las autoridades información de su paradero para que les hagan un test sorpresa.

Corte de Arbitraje del Deporte

En cuanto a la resolución de controversias en el marco del deporte se ha creado un tribunal específico conocido como el “la corte suprema del deporte” que es la Corte de Arbitraje del Deporte (CAS, por sus siglas en inglés). Se trata de una institución independiente de todas las organizaciones deportivas que trata de facilitar el acuerdo en conflictos relacionados con el deporte por medio del arbitraje o la mediación gracias a determinadas reglas de procedimiento específicas en el mundo del deporte. (Court of Arbitration for Sport, 2015a)

El WADA tiene por ejemplo derecho de recurso ante esta institución si no se cumple lo dispuesto en el código por alguna organización o país que lo hubiera firmado (The World Anti-Doping Agency, 2015).

El CAS tiene la función de resolver las disputas legales en el área del deporte por medio del arbitraje. Dicta laudos arbitrales que tienen la misma validez que una sentencia de un juzgado ordinario. También ayuda a las partes a llevar a cabo un acuerdo amigable cuando se puede seguir un proceso de mediación. El CAS da opiniones relacionadas con las cuestiones legales que tienen que ver con el deporte. Para las Olimpiadas establece comités no permanentes, llamados comités *ad hoc* para resolver todos los conflictos. (Court of Arbitration for Sport, 2015)

Ante este tribunal por tanto se tendrían que haber interpuesto toda clase de conflictos en las Olimpiadas de Londres 2012.

En el caso de las olimpiadas de 2012 se creó una división ad hoc que conoció de 11 casos (Beach, 2012) que se adjuntan en el anexo I. El Comité Olímpico Internacional sólo estuvo involucrado en uno en el que se le acusó de no haber seguido las reglas de cualificación en la selección de un determinado atleta. Sin embargo se le absolvió.

A este respecto por tanto cumplió con la normativa legal deportiva.

A parte de esta institución arbitral del deporte, el Comité Olímpico Internacional creó en 1974 su propio órgano de control, la Comisión Jurídica. Tiene una doble función de consulta y operativa. Su función es la de asesorar y llevar a cabo aquellas tareas en materia legal que el presidente, el órgano de dirección del COI, o la sesión del COI le requieran, proveer de opiniones preliminares con respecto a enmiendas a la carta olímpica, considerar actos de defensa o acción relacionadas con el COI, llevar a cabo estudios que sean de interés al COI. (International Olympic Committee, 2014c)

El artículo 71 de la carta olímpica establece que si no se llega a una respuesta amistosa por este medio él será el que tendrá la última palabra ante el conflicto. (International Olympic Committee, 2011)

A parte de las disputas mencionadas antes hubo una más que se dio entre el BOA y la LOCOG. El motivo de la discusión fue el reparto de los beneficios que se habían obtenido por los juegos olímpicos Finalmente fue el COI el que resolvió el conflicto porque no quisieron llegar a una solución amistosa. (McLaren, 2012)

Otras dos disputas que se originaron y que no fueron resueltas fueron la “*discusión Greenwich*” y la “*discusión de las empresas locales*” que se tratarán en las siguientes responsabilidades por ser más apropiado. (McLaren, 2012)

Conclusiones

Aunque en esta responsabilidad se han hecho apreciaciones a lo largo de su explicación, a forma de resumen, cabe decir que el cumplimiento del COI de su responsabilidad legal es discutible. Es cierto que se trata como se ha visto de una asociación constituida

bajo la ley suiza y con todos los papeles en regla, que además ha conocido y ha tomado medidas en todo momento frente a infracciones han surgido y que además tiene un claro y serio compromiso con el dopaje.

Sin embargo, hay una cuestión más allá y es hasta qué punto se puede decir que se es legalmente responsable cuando uno cumple las leyes que uno mismo se ha creado y en las que uno mismo es juez y parte.

3.3. Responsabilidad Ética:

La responsabilidad ética consiste en ir más allá del mero cumplimiento de las leyes que acabamos de ver y de alcanzar un beneficio económico, así lo explicó Mintzberg (1983) al hablar de los límites de hacer exclusivamente lo que la ley exige y de centrarse en los objetivos económicos privados. Consiste en que las empresas lleven a cabo actuaciones que la sociedad espera que haga, y es esencial que las normas éticas que se desarrollen evolucionen junto con el cambio de la sociedad. A partir esta fase de la pirámide de Carroll podemos atender a la aplicación todas las recomendaciones que se han hecho a nivel internacional en materia de responsabilidad social algunas de las cuales se verán a continuación. La diferencia entre esta responsabilidad y la filantrópica será que esta supone el mero cumplimiento de las bases de estas recomendaciones/directrices mientras que la responsabilidad filantrópica será ir más allá de lo básico exigido incluso haciendo cosas que no estén incluso especificadas en las recomendaciones internacionales pero que se considera que benefician a la sociedad.

En primer lugar, a nivel general del COI, en materia de ética, posee un código ético, que actualiza casi anualmente; así como una Comisión Ética. En relación a la comisión ética, su composición es de ocho miembros de los cuales sólo 4 pueden ser del COI. Por lo menos cinco de esos deben ser conocidos por su independencia, su competencia y su reputación internacional (International Olympic Committee, 2011). Aun así estos miembros son elegidos por el órgano de dirección del IOC, lo cual cuestiona la independencia de este órgano.

Es cierto que para la institucionalización de la ética en la empresa es necesaria la existencia de un código ético. Si bien es verdad que un código ético no es lo único necesario, es más no es suficiente si no se implementa, el hecho de que exista favorece

que se den comportamientos éticos. Para que sean eficaces es necesario que la gerencia se implique tanto en su elaboración como en su implantación así como que exista un compromiso y una participación por parte de toda la empresa para que el código tenga un impacto real (Camacho, et al., 2013, p. 91). A pesar de todo esto no hay que olvidar que los criterios éticos no se deben reducir a formular códigos de empresa sino que también se debe crear una cultura empresarial, cultura que cada empresa construye, conscientemente o no. La promoción de la cultura es posible y éticamente necesaria siempre evitando intentar no instrumentalizar a las personas (Camacho, et al., 2013, p. 104).

Una vez dicho esto, para la aplicación de esta ética en las empresas es necesario atender a lo dispuesto en las recomendaciones internacionales al respecto.

El Pacto Mundial de Naciones Unidas en materia de RSE, establece diez principios basándose en declaraciones como la de la OIT sobre medioambiente y en convenciones universales como la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción (J&A Garrigues, S.L.P, 2014) El resultado son dos principios de defensa de los derechos humanos, cuatro en defensa de los derechos laborales, dos en defensa de los derechos medioambientales y por último uno para la lucha contra la corrupción, que ha sido el más recientemente incluido. (United Nations, 2015)

La Comisión Europea, por su parte en 2001 publicó el Libro Verde por el que se proponía fomentar un marco europeo de responsabilidad social para las empresas. En este libro defiende que es esencial para una gestión responsable una buena gestión de recursos humanos donde se garantice la seguridad y la salud en el lugar de trabajo, una buena gestión medioambiental, la equidad con los socios comerciales proveedores y consumidores, el desarrollo de las comunidades locales en las que se implantan entre otras recomendaciones (Comisión Europea, 2001).

En tercer lugar se encuentran las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales en el extranjero en el que se fomenta de nuevo el respeto al trabajador, la buena gestión medioambiental, la protección de los derechos a los consumidores, la lucha contra la corrupción, el respeto a la competencia, el uso de la ciencia y la

tecnología para la mejora de las comunidades, así como el respeto a la fiscalidad (este último mencionado anteriormente) (OCDE, 2011).

A estos tres se añaden otros como la declaración tripartita sobre empresas multinacionales y política social, la Resolución del Parlamento Europeo de 13 de Marzo de 2007 sobre RSE entre otras.

Partiendo de estas directrices se puede analizar si el COI en las olimpiadas de Londres 2012 fue responsable desde el punto de vista ético.

Condiciones de los Trabajadores: Respeto a los Derechos Humanos y a los Derechos Laborales

En relación con el respeto a los derechos humanos y la garantía de unas condiciones laborales saludables y dignas la organización *Juego Limpio*, con la que el LOCOG firmó un compromiso, realizó un estudio (Play Fair, 2012) cuyas conclusiones se encuentran a continuación.

En su evaluación afirman que se ha avanzado de forma elevada en el respeto a los derechos humanos y a los trabajadores en relación con otros años de celebración de olimpiadas y en general con la situación de los trabajadores en las distintas empresas del mundo. Aun así se insta al COI como custodio de los juegos olímpicos a que incluya los derechos de los trabajadores dentro del código ético; que ejerza la debida diligencia con los socios comerciales; que haga cumplir las normas internacionales; que dedique los recursos a fines que respeten las buenas prácticas laborales; que aproveche los hallazgos de Londres 2012 para mejorar e futuras ocasiones y que respalde y se comprometa con la promoción de los derechos humanos y de los trabajadores en todas las empresas del mundo.

En este estudio también se elogia la actuación del LOCOG y se le pide que haga de ejemplo y coopere para que se mantengan los avances en futuras olimpiadas y se apliquen en las empresas de Reino Unido. A este sin embargo se le critica especialmente por no tener un sistema suficientemente bueno de manejo de quejas e información a los empleados de sus derechos.

Aun así, a este respecto se puede afirmar que en las olimpiadas del Londres 2012 no sólo se han respetado los derechos humanos y de los trabajadores sino que se ha avanzado enormemente en la aplicación de los mismos, aunque eso sí, siempre hay cabida para la mejora.

Socios Comerciales e Integración de las Comunidades Locales

En cuanto a la relación con los socios comerciales, en la parte legal se ha cuestionado la responsabilidad del COI porque se trata de unos contratos en los que el COI impone prácticamente todo su contenido y apenas tiene cabida la negociación.

Un punto a favor del COI fue la red de proveedores del LOGOC en la que el 70% fueron PYMES. (The London Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games Limited, 2013d)

Un último dato es que del presupuesto del LOCOGC para la celebración de todos los eventos un 52% se estimó que lo recibieran las PYMES (International Olympic Committee, 2013b).

En cuanto a la integración y mejora de la comunidad en la que se instalaron, se empleó a un 39% del personal que estaba antes desempleado. Por último cabe destacar la gran labor de reconstrucción del este de Londres que se convirtió en uno de los objetivos principales de las Olimpiadas de Londres 2012. Esto último está más desarrollado en la parte de responsabilidad filantrópica porque las olimpiadas de Londres 2012 supusieron ir más allá en ese aspecto. (The London Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games Ltd., 2012b)

Se dio, sin embargo a este respecto un caso controvertido. Fue el caso de 40 empresas que intentaron demandar al COI por los beneficios de los que les había privado por la organización de los JJOO. Los propietarios de las empresas solicitaban compensación por el perjuicio ocasionado y la LOGOC intentó negociar con ellos y garantizarles las mínimas molestias pero el diálogo no dio sus frutos. (McLaren, 2012). No ha sido posible encontrar información acerca de cómo se resolvió finalmente la disputa, pero aun así este caso ilustra la opinión y la situación de algunos empresarios afectados por los JJOO.

Corrupción

Para realizar un análisis de la ética del COI centrada en Londres 2012, hay que analizar la situación desde el momento en el que pone en marcha el proceso de selección de la siguiente ciudad candidata para las olimpiadas. Así, sería dos años antes a la elección de las mismas, es decir 2003, ya que la elección fue en 2005. El momento de elección de una ciudad candidata siempre ha suscitado un gran revuelo y en más de una ocasión se ha oído la palabra corrupción alrededor de los miembros del COI por dejar comprar su voto. Para llevar a cabo un modelo de gobierno ético, los miembros del COI, del mismo modo que lo deben hacer todas las empresas debería seguir los siete principios éticos de legalidad, profesionalidad, transparencia y confidencialidad, fidelidad a las responsabilidades concretas, buena fe, conflicto de intereses (Camacho, et al., 2013).

El primer gran escándalo que sufrió el COI fue el de Salt Lake City en 1998 cuando un miembro del COI (Marc Hodler) informó de los sobornos que hubo miembros del COI y del Comité Olímpico de Salt Lake City (SLOC), a los que se les había dado regalos, pagado viajes de esquí, dado becas para sus hijos, pagado reparaciones de coches, entre otras cosas para que votaran a favor de esta candidatura. Hasta ahora se ha calculado que el valor de esos sobornos alcanzó poco más de 10.000.000. (Reyes Rodriguez, 2012) Este suceso provocó un gran revuelo y puso en duda la ética del COI, porque aunque en teoría no habían cometido nada ilegal, todas estas acciones eran de dudosa moralidad. Estos sucesos provocaron la dimisión de todos los miembros del comité de la candidatura así como de 6 miembros del COI. Este suceso fue el origen de varios informes, como el informe Mitchell, en los que se proponía un cambio en la estructura del COI, que garantizara la objetividad en la elección de las candidaturas y que fomentara la ética dentro del COI.

Esto generó que el COI publicara en 1999 un nuevo código ético y en 2000, 50 recomendaciones, entre las que se hablaba de garantizar la independencia, la limitación en la reelección de los miembros, llevar a cabo una auditoría externa de los resultados financieros, entre otras cosas, que serían incorporadas en los códigos éticos y en la carta olímpica de los años sucesivos. Este escándalo se menciona en este caso porque aunque manchó la imagen del COI fue el motivo de que la ética en el COI sea hoy en día una de sus principales preocupaciones. (Mallon, 2000)). Este escándalo además generó la

creación de la comisión ética del COI. Esta comisión se ha desarrollado enormemente desde su creación en 1999 en el fin de la presidencia de Samaranch.

Durante la presidencia de Rogge desde 2001 ha cambiado para convertirse en una herramienta de “cero tolerancia” en relación con la ética en el COI. Las principales preocupaciones del COI eran la corrupción y el doping. Para el doping se creó el WADA mientras que la comisión ética del COI se dedica a combatir la corrupción (Chappelet & Kubler-Mabbot, 2008). Rogge declaró justo antes de las olimpiadas de Atenas de 2004 *“El movimiento olímpico cree en el papel educacional del deporte. De esta manera predica los valores de la tolerancia, el juego limpio y el respeto por las reglas. El deporte tiene un deber de ser un ejemplo. Déjenos respetar y asegurar el respeto de la ética estricta y sancionar a los atletas y a los líderes que no lo hacen”*

Aun así y aunque se intentaran incluir todos estos principios, y se intentara crear una comisión ética, volvió a ocurrir algo parecido en Londres 2012,

El estudio de las olimpiadas de Londres 2012 resulta relevante a este respecto porque se produjo un escándalo también alrededor de la elección de su candidatura, aunque si bien es cierto, no de la misma envergadura que el de la ciudad de Salt Lake. El detonante del escándalo fue un reportaje de BBC en el programa panorama que se llamaba “Comprando los juegos”. La noticia de este reportaje corrió como la espuma y pronto toda la prensa internacional hablaba de la corrupción alrededor del COI y se tambaleó la candidatura de Londres 2012 que hasta se cuestionó si debía ser realizada. La entrega de la antorcha en Beijing al LOCOG despejó toda clase de dudas (Chappelet & Kubler-Mabbot, 2008). En el vídeo Ivan Slavkoc sin saber que le estaban grabando afirmó que estimaba comprar 54 votos a favor de los 63 que necesitaba Londres por un valor de 200.000 euros por voto. Se creó una comisión ética especial en el COI para la investigación de este video. Las consecuencias más visibles de todo este suceso fueron la destitución de Slavkok así como de Bob Hasan de Indonesia, y se consideró *non gratas* a cuatro personas que se consideró que habían intermediado en sobornos: Gabor Komyathy, Mahmud el Farnawani, Muttaleb Ahmad y Goran Takac. (Reyes Rodriguez, 2012).

Un último suceso, en la línea de los casos recién mencionados pero de naturaleza distinta presunta venta ilegal de entradas para las olimpiadas.

BBC News publicó en 2012 que la IOC había comenzado una investigación por sospechar que se había producido una venta de tickets de las olimpiadas de forma ilegal. Se dijo que representantes olímpicos, esencialmente de los Comités Olímpicos Nacionales estaban intentado vender tickets para los juegos de Londres en el mercado negro, de los que se decía que estaban poniendo precios 10 veces por encima del precio de venta. El *Sunday Times* entregó un dossier de pruebas detallando quieras de que los oficiales olímpicos y agentes habían sido cazados haciendo esto. El COI sin embargo, tomo acciones rápidas y llevo a cabo serias investigaciones al respecto tanto de los NOC como de los *Autorised Ticket Sellers* (ATRS, vendedores de entradas autorizados). Se amenazó con severas sanciones de forma que no solo no serían validos esos tickets sino que se sancionaría al país en cuestión (BBC, 2012). En cuanto al resultado de esta investigación no ha sido posible encontrar ningún informe al respecto tras una larga búsqueda.

Por todos estos sucesos, el COI ha perdido en los últimos años su “buena fama”. Al ser una ONG y sus miembros ser supuestamente voluntarios, la sociedad no le ve el sentido al enriquecimiento injusto ni a los sobornos y castiga severamente estas actitudes. Tiene que pasar tiempo para que la concepción acerca de la honestidad el COI sea positiva.

Respeto Al Medioambiente

Para cumplir la responsabilidad ética, como se ha dicho, también debe perseguirse una reducción del impacto ambiental. (Comisión Europea, 2001)

En general, se ha incrementado a lo largo de los años el interés por el medioambiente y la sostenibilidad. Esto es porque varios ecologistas habían alzado sus voces frente al gran impacto que suponen las olimpiadas, debido a su estructura y a la concentración de millones de personas en un lugar durante dos semanas.

Kaspar (1998) examinó la importancia de que el IOC tuviera un papel en la protección del medio ambiente, en el sentido en el que debería llevar a cabo una tarea de supervisión. Supervisión y no acción porque esta la ha delegado en los comités

organizadores OCOGs (Huet, 2008). Su función por tanto es la de monitorizar, evaluar y llevar a cabo procesos de sanción si fuera necesario. Lo más relevante a este respecto es que el COI recientemente implementó el llamado *Olympic Games Global Impact* (OGGI por sus siglas en inglés en 2011) este estudio tiene como objetivo reducir el tamaño la complejidad y el coste de los juegos para ello estable un marco para estandarizar el impacto de los juegos por medio de 117 recomendaciones que tenían como objetivo ser plenamente implementadas en Londres 2012 aunque ya se implementó alguna en Beijing (2008) y en Vancouver (2010) (Olympic Movement, 2006)

Como resultado de la creciente preocupación por el medio ambiente, en el marco de Londres 2012 el COI ha llevado a cabo una serie de iniciativas. Algunas de ellas fueron: seguir las indicaciones de la Agenda de UN 21 y crear su propia agenda, la Agenda del Movimiento Olímpico 21; hacer diversas conferencias en deporte y medioambiente, introducir la sostenibilidad medioambiental como un requisito a incluir en el proceso de selección de candidaturas; obligar a incluir los certificados de calidad de ISO para asegurar la calidad de los productos de los juegos y la correcta gestión del medio ambiente entre otras muchas iniciativas (The London Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games Ltd., 2012b)

De la misma manera, la sostenibilidad fue una consideración clave para el Comité Organizador de Londres 2012 desde el momento en el que Londres ganó en Julio de 2005, con los organizadores centrando los principios y objetivos de sostenibilidad en las áreas en las que se iban a celebrar los juegos (International Olympic Committee, 2013c). El LOCG creó un comité de sostenibilidad con el objetivo de alcanzar dichos objetivos Los resultados fueron: (The London Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games Ltd., 2012b)

- Se ahorraron 400,000 toneladas de dióxido de carbono ahorradas
- Un 62% del total de 10,173 toneladas de desperdicios generadas por los JJOO fueron reutilizados, reciclados o hechos abono.
- El 99% de un total de 61.000 toneladas de desperdicio de montaje y desmonte de las instalaciones olímpicas reusado o reciclado.
- Cerca de 15.5% millones de comidas se obtuvieron de forma sosteniblemente

- Un 86% de los visitantes circuló en tren
- Un 100% de las operaciones de los juegos fueron desviadas de los vertederos,
- Se incrementó en un 29% el número de ciclistas en el centro de Londres en comparación con el mismo periodo del año anterior.

Las siguientes tablas amplían dichos datos:

Figura XII: Residuos generados en actividades operativas durante los Juegos

Method	Tonnes	Percentage of total
Re-use	27,220	45
Recycling	32,963	54
Recovery		
Energy recovery	461	0.8
Treatment (Hazardous)	25	0.04
Landfill	0	0
Total	60,669	
% of total waste re-used, recycled	99%	
% of total waste diverted from landfill	100%	

Fuente: The London Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games Ltd., 2012

Figura XIII: Residuos generados en la instalación y desmonte de las instalaciones entre el 1 de enero y el 31 de octubre de 2012

Method	Tonnes	Percentage of total
Re-use	1,716	17
Recycling	2,908	29
Composting	1,706	17
Recovery		
– Energy recovery	3,795	37
– Other recovery	48	0.5
– Treatment (Hazardous)	0.003	0
Incineration	0.3	0
Landfill	0	0
Total	10,173	
% of total waste re-used, recycled and composted	62%	
% of total waste diverted from landfill	100%	

Fuente: The London Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games Ltd., 2012

Todas estas cifras indican una buena gestión y respeto del medio ambiente, y de hecho su plan ha sido galardonado con un oro en la categoría de medioambiente y sostenibilidad del 6º Sports Event Management Awards.

Igualdad

Por último, aunque no se trate de componentes dentro del COI, los deportistas forman parte del movimiento olímpico y a este respecto hay que reconocer la labor del COI en las olimpiadas de Londres 2012 en relación con la igualdad. La cifra de mujeres deportistas en los juegos alcanzó en estas olimpiadas un valor record de aproximadamente un 44% de los competidores de los juegos (International Olympic Committee, 2013b).

Además en uno de los 8 objetivos que se fijó el LOGOC se mencionaba el Proporcionar un espacio accesible e inclusivo para todos. De esta forma la comida estaba preparada para todo tipo de personas, de diversas culturas, diversas formas de cuidarse y diferente capacidad adquisitiva. (The London Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games Ltd., 2012b)

Conclusiones

Como conclusión, por tanto, analizados los aspectos más relevantes siguiendo las recomendaciones en materia de RSE de los organismos internacionales, se puede decir que el COI en su actuación de Londres 2012, dejó que desea en ciertos aspectos de responsabilidad ética. La parte positiva de los juegos desde el punto de vista ético fue el gran avance en la protección de los derechos humanos y de los trabajadores así como el intento del impulso e integración de la comunidad local y el compromiso con el medio ambiente, resultado todo del lema y objetivo de estas olimpiadas que fue “las olimpiadas de la sostenibilidad”. Sin embargo, los casos de corrupción relacionados con la elección de Londres como ciudad olímpica y la polémica alrededor de la venta ilegal de tickets han cuestionado de nuevo la honestidad del COI recordando sus peores tiempos de Salt Lake City. Es por ello que esta fase de la pirámide de Carroll no se puede decir que esté del todo superada.

3.4. Responsabilidad Filantrópica

La responsabilidad filantrópica se refiere, como se ha explicado antes, a la idea de que la organización va más allá de lo meramente ético, legal y económico, entiende que las empresas tienen un fin social. Lo cierto es que las olimpiadas desde su fundación han buscado la paz social y alcanzar buenas relaciones entre los distintos países sin necesidad de estar en reuniones ni recurrir a la guerra. Así, como ya se ha explicado a lo largo del trabajo, el COI es una institución singular ya que no es ni un organismo público (así lo determinó la OCDE (Mallon, 2000) ni organismo privado que busca la mera maximización de sus beneficios para enriquecer a sus accionistas. Se trata de una organización internacional sin ánimo de lucro que tiene como objetivo el fomento del deporte y la celebración de mega eventos, llamados olimpiadas en los que en los últimos años persigue que tengan un impacto positivo para la ciudad en que se celebran. Estas características hacen que esta responsabilidad filantrópica esté intrínseca en el objeto social del COI como sociedad. Sus *stakeholders* son muchos y están por todo el mundo. Van desde los deportistas, hasta los ciudadanos de las ciudades en las que se celebran las olimpiadas pasando por grandes multinacionales, patrocinadores, medios de comunicación, gobiernos entre otros muchos.

La Tregua Olímpica y el Olimpismo

En primer lugar en su página web el COI explica cómo ha querido revivir un concepto ancestral conocido como “La Tregua Olímpica” (The Olympic Truce) con la perspectiva de proteger, lo máximo posible, los intereses de los atletas y del deporte en general así como la búsqueda de soluciones pacíficas y diplomáticas a los conflictos alrededor del mundo (International Olympics Committee, 2015b). Cabe destacar a este respecto que Naciones Unidas realizó una resolución para la tregua olímpica de Londres 2012 (General Assembly UN, 2011). Todos los miembros de UN secundaron esta resolución convirtiéndola así en la resolución más secundada de toda la historia, reflejando la importancia de los valores olímpicos como una fuente de esperanza en los tiempos cambiantes (The London Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games Ltd., 2012b).

Es también en su página web donde el COI explica el llamado Olimpismo. Su lema es “*Construir un mundo mejor por medio del deporte*”. Se trata de una iniciativa por la que se llevan a cabo diversas actividades por las que intentar alcanzar una sociedad mejor. Las que este movimiento principalmente potencia son acercar el deporte a todos, llevar a cabo actividades sostenibles, educar por medio del deporte, incrementar la presencia femenina en el deporte, y por último alcanzar la paz utilizando el deporte como medio. (International Olympic Committee, 2015c)

Y esta idea ha venido reflejada en frases como la del presidente del COI, Dr Jacques Rogge, en 2007 “*Sport alone cannot enforce or maintain peace. But it has a vital role to play in building a better and more peaceful world.*” (*El deporte por sí mismo no puede imponer o mantener la paz. Pero tiene un papel esencial en la construcción de un mundo mejor y más pacífico*) (International Olympic Committee, 2007b)

Así el COI en su página web declara que sus objetivos son primordialmente: “*Movilizar a los jóvenes en la promoción de los ideales olímpicos; utilizar el deporte para establecer contacto entre comunidades en conflicto; ofrecer ayuda humanitaria en países en guerra y crear una ventana de oportunidades para el diálogo y la reconciliación.*” (International Olympics Committee, 2015b)

Una vez definido el objetivo y la naturaleza del COI, que por sí mismo y con su actividad ya busca la mejora de la sociedad, existen determinadas actividades concretas que lleva a cabo el COI para que ese impacto social positivo sea mejor.

El Legado Olímpico

Uno de los principales objetivos del COI es que el impacto que generen las olimpiadas sea positivo y que sean motivo de aprendizaje y fomento del deporte y de la expansión de los valores olímpicos. El COI (International Olympic Committee, 2014d) explica que el legado o impacto de las olimpiadas se mide en cinco frentes; cultural, medioambiental, económico urbano y deportivo. El económico ya ha sido objeto de estudio en el apartado de responsabilidad económica. En cuanto a los demás elementos, en los apartados legal y ético se ha visto como se han cumplido en mayor o menor

medida los estándares. En este apartado se estudia, sin embargo, la forma en la que el COI ha intentado ir más allá en los juegos de Londres 2012.

- **El Legado Cultural y Deportivo:**

En primer lugar según el COI (International Olympic Committee, 2013b) en el corazón de los juegos de Londres 2012 hubo un compromiso de acercar a la gente al deporte por medio del ejemplo de los grandes atletas. Por ello fue uno de los eventos deportivos más seguidos de la historia (como hemos explicado antes) y además se permitió el acceso a los jóvenes a recintos deportivos, a la competición y los entrenamientos. Además según el informe del LOGOC (2013), se creó una red de 70 lugares donde se permitió a 8 millones de personas ver los juegos en pantallas gigantes en cada región de Reino Unido.

Además se promovió la educación en el deporte. Según el LOCOG (2013) se trató de integrar los valores de las olimpiadas de respeto, excelencia, amistad, coraje, determinación, inspiración, e igualdad en un programa de educación llamado *Get Set education Programme* y en todos los eventos que se organizaron. En dicho programa participaron el 85% de los colegios de Londres, y 99 NOCs firmaron acuerdos con colegios de UK por medio del programa *Get set goes global*. En acuerdo con la lotería nacional la LOCOG dio 1.3 millones para el beneficio del deporte en Reino Unido. Esta organización además dio durante su ciclo de vida 7.4 millones al deporte UK.

Todos estos esfuerzos tuvieron como objetivo primordial el fomento de la cultura del deporte y de los valores del olimpismo desde los hasta los más adultos incluyendo también por la gente joven.

También es muy relevante a este respecto, que se permitió que Londres 2012 fuera una plataforma de aprendizaje para las futuras candidaturas, *Knowledge transfer* (International Olympic Committee, 2012c). Los comités organizadores de las futuras olimpiadas así como las ciudades candidatas tuvieron la oportunidad de aprender de la experiencia de Londres gracias al programa de observación que creó el COI.

- **Legado Urbano:**

En el informe de 2012 que publicó el LOGOC se explica cómo se tuvo como principal objetivo la regeneración del este de Londres, dada su situación decadente debido a su dedicación en el pasado a la industria pesada y como vertedero, se había convertido en una zona de contaminación y marginación. Es por ello que se construyó allí el parque olímpico, que estuvo listo en 3 años y el cual ha cambiado el aspecto de la zona por completo para siempre donde ya hay proyectos de colegios, parques... El programa de construcción generó estímulo económico importante para las empresas y comunidades generando miles de contratos por valor de cerca de 7 billones de libras esterlinas.

- **Legado Medioambiental:**

Esta responsabilidad social también se plasmó en el objetivo de sostenibilidad que se marcó para las olimpiadas. De entre los 8 objetivos principales que declaró el presidente de la LOCOG que se habían perseguido el tercero fue la preservación del medio ambiente y el séptimo el de promover un comportamiento sostenible. Declaraciones como esta de David Stubs, director de sostenibilidad, muestran este compromiso:

“We set out with a huge promise to the world: to deliver the most sustainable Olympic Games of modern times,” (International Olympic Committee, 2013c)

En el informe publicado posterior a las olimpiadas en el que se hizo un estudio del impacto real que las mismas tuvieron el presidente ejecutivo del LOCOG declaró que habían sido las olimpiadas más sostenibles hasta el momento (The London Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games Ltd., 2012b). Los valores se han observado en el apartado de la responsabilidad ética, pero la importancia desde el punto de vista filantrópico fueron los programas que se instalaron y la innovación que supuso en el plano de la sostenibilidad que ha sido ejemplo para el futuro tanto para las olimpiadas como para las grandes multinacionales.

Ejemplo de ello es que fue inspiración para el desarrollo de un sistema sostenible de estándar de gestión para todos los eventos llamado BS8901, que se actualizó en 2009 y luego fue sustituido por su equivalente estándar internacional ISO 20121m lo cual ha supuesto la creación de un nuevo estándar en la forma en la que los eventos se hacen que es mejor y es específico para el mundo de los eventos globales. (The London Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games Ltd., 2012; International Olympic Committee, 2013)

Otro ejemplo es el traslado de la tecnología y las ideas de sostenibilidad a sus socios comerciales. BT y Coca-Cola han adoptado la metodología de la huella de carbono para observar sus áreas de negocio; El programa de *Food Legacy Pledge* (dirigido por Sustain que consistía en un sistema para que la comida servida fuera servida de forma más segura, fuera más sana y más sostenible) está siendo extendido a otros lugares y el programa de recursos y desperdicios, (WRAP por sus siglas en inglés) ha cogido numerosas ideas del programa de las olimpiadas de cero desperdicio. (International Olympic Committee, 2014d). Estos son solo algunos ejemplos de los muchos programas de sostenibilidad que se han desarrollado a partir de las olimpiadas de Londres 2012

Además el legado de comportamiento sostenible también se ha querido dejar en las personas. Se han promovido programas de enseñanza a personas sobre todo del este de Londres para proveer información práctica, ayudar y aconsejar acerca de vivir de forma sostenible. Todos los proyectos animaban a las personas a llevar estilos de vida saludables, desde la forma de producir comida a reducir energía o volverse más activos por medio de andar e ir más en bici (The London Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games Ltd., 2012b).

Incremento de la Felicidad

Además, dentro de la responsabilidad filantrópica está el fin quizás último y probablemente más utópico y subjetivo de conseguir que la gente sea más feliz. Según el informe de *Lloyds Group Bank* (2012) del que hablábamos antes en la responsabilidad económica numerosos estudios sugieren que celebrar eventos de

grandes dimensiones puede incrementar la felicidad de aquellos que viven allí. Se da en primer lugar, una felicidad temporal derivada de la diversión de atender los eventos deportivos o culturales asociados, ser voluntario, la proximidad de los eventos o el orgullo nacional. Esto además puede suponer una ventaja económica porque incrementa la confianza del consumidor y ello lleva al incremento del gasto, aunque la evidencia en este sentido es menos clara. Un ejemplo de esta afirmación es que se estima que la UEFA de 1996 aumentó la felicidad de los residentes en Reino Unido en el mismo nivel que haberles dado 165 libras esterlinas a cada uno. Dada la escala de Londres 2012, se estima que *Lloyds Group Bank* estima que incrementa la felicidad aun más.

Conclusiones

Como conclusión, se puede decir que el COI como organización no gubernamental sin ánimo de lucro persigue una finalidad social por su propia naturaleza. El COI busca por medio de toda su actividad el fomento del deporte y los valores olímpicos y así lo que querido institucionalizar por medio de la tregua olímpica y el movimiento del olimpismo en acción. Así su responsabilidad filantrópica, se ve manifestada en los numerosos programas que pone en funcionamiento algunos de los cuales se han citado en este trabajo. Lo filantrópico de esta actitud es que se busca una mejora de la situación de la sociedad no sólo por medio del abastecimiento de recursos a personas necesitadas, cosa que además intenta hacer de forma sostenible, sino también por medio de la enseñanza y la innovación. Por último, como se ha explicado, los hay que también, dicen que este evento podría incrementar la felicidad de las personas, y la felicidad es sin lugar a dudas, el fin último al que aspiran sociedad. Es por ello que este escalón de la pirámide sí que se cumple en su totalidad aunque si bien es cierto, siempre hay espacio para la mejora.

4. CONCLUSIÓN

La aplicación de las recomendaciones de Yin (1984; 1994) nos ha permitido llevar a cabo la aplicación de la teoría a la práctica. Gracias al planteamiento de la pregunta de la Responsabilidad Social Corporativa del COI y de las cuatro proposiciones en las que se desglosa esa responsabilidad se ha podido seguir una dirección correcta y no desviarse del objetivo del trabajo. El archivo, recopilación y análisis de los datos ha permitido que se haya podido aportar a la redacción final del caso una gran variedad de fuentes con un orden lógico y coherente. Ahora gracias a la aplicación de dicha metodología se puede llevar a una conclusión de este estudio del caso.

Como se ha dicho existen ciertas dificultades en el estudio de esta institución desde la perspectiva de la Responsabilidad Social por tener la naturaleza de organización sin ánimo de lucro que se han ido precisando a lo largo del estudio del caso. Sin embargo una vez analizadas las cuatro responsabilidades de la pirámide de Carroll (1991) es momento de llegar a una valoración final acerca de la Responsabilidad Social Corporativa del Comité Olímpico Internacional en el marco de las Olimpiadas de Londres 2012.

Para Carroll (1991) se ha explicado, que una empresa socialmente responsable era aquella en la que se cumplen responsabilidades económicas, legales éticas y filantrópicas. Carroll consideraba necesario que se cumplieran cada una de las responsabilidades de la pirámide por orden para que se pudiera llegar a la siguiente responsabilidad.

Desde el punto de vista de la responsabilidad económica se ha demostrado que Londres, a pesar de varias críticas por la cantidad de gasto público que supuso, ha supuesto para Reino Unido unas cifras de crecimiento económico que le han favorecido considerando la crisis económica mundial que comenzó en 2008. Además el COI se ha mostrado perfectamente viable económicamente con su sistema de financiación y de inversión. Por tanto, gracias a su estructura financiera cumple con la responsabilidad económica que tiene para correr con sus gastos operacionales y de administración y para asistir económicamente a los NOCs, IFs y COGOC así como con la obligación de tener un impacto positivo en la ciudad en la que se celebra los juegos.

El siguiente paso de la pirámide, la responsabilidad legal también se considera superada, aunque sea “sobre el papel”. Como se ha dicho, existen ciertas dudas acerca de la estructura legal general de este cuerpo. Es cierto que cumplen las leyes, pero unas leyes que ellos mismos crean, aplican y emplean para juzgar.

Se pasa por tanto a la capa de responsabilidad ética. En este aspecto se han localizado ciertas deficiencias en especial en relación con las acusaciones de corrupción y falta de transparencia alrededor de la elección y celebración de los juegos. Sin embargo en materia de protección de derechos humanos y laborales así como de avance en la igualdad de oportunidades y en el respeto medioambiental, las olimpiadas de Londres 2012 se han demostrado que han tenido una responsabilidad verdaderamente ética.

Por último, a pesar de existir algunas deficiencias en la responsabilidad ética del COI en Londres 2012 se puede pasar a la última fase de la pirámide dado que el COI ha llevado a cabo numerosas actividades que pueden calificarse de filantrópicas porque no se las ha exigido la sociedad sino que las ha hecho por el interés en mejorar la sociedad. Esto son todos los programas de reconstrucción del este de Londres, los programas de enseñanza, de fomento del deporte y de los valores olímpicos así como el gran proyecto de sostenibilidad medioambiental. Además el COI y el LOGOC no se han quedado ahí sino que han querido con estas olimpiadas ser ejemplo de multinacionales y plataforma de estudio para las siguientes ciudades candidatas.

Por tanto se puede concluir, que en el caso de las olimpiadas de Londres 2012, se puede considerar que el COI, aunque necesita mejorar su estructura para evitar casos de corrupción, sí fue en un análisis en conjunto, una entidad socialmente responsable.

Como crítica a la pirámide de Carroll, por medio de este trabajo se puede decir que no se deben tomar las fases de la pirámide como compartimentos estancos. El estudio del COI ha permitido observar cómo a pesar de que no todas las responsabilidades se han cumplido al completo se ha podido pasar al siguiente nivel de la pirámide. El COI por tanto no cumpliendo íntegramente su responsabilidad ética ha podido llevar a cabo responsabilidades filantrópicas que han contribuido a la mejora de la sociedad.

Por otra parte, como elogio a la pirámide de Carroll, se debe decir que gracias a ella se ha podido llevar a cabo un estudio práctico de la responsabilidad social corporativa.

Gracias a la definición que hizo y junto con las recomendaciones internacionales al respecto se ha podido efectuar este trabajo y extrapolar la teoría a la práctica.

Para terminar, se espera que este trabajo aporte más claridad acerca de la actividad del COI y de su impacto en la sociedad. El estudio de la institución del COI ha sido profundamente interesante por el hecho de que desde el punto de vista ético existe un gran prejuicio acerca de su dudosa moralidad. Aunque es cierto que se trata de un prejuicio fundado en los casos escandalosos de corrupción de los últimos años, el COI es mucho más que esos casos de corrupción, es un ejemplo de comportamiento ético en otros muchos aspectos. Y no solo eso sino que su actividad supone, como se ha mostrado en este trabajo, una enorme contribución a la sociedad, que se materializa desde en el impulso económico de una ciudad olímpica hasta en el fomento de la paz mundial.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Asteriou, D., Samitas, A. & Kenourgios, D., 2013. The London 2012 Olympic Games announcement and its effect on the London Stock Exchange. *Journal of Economic Studies*, 40(2), pp. 203-221.
- Banerjee, S. B., 2007. *Corporate Social Responsibility: the Good, the Bad and the Ugly*. Primera Edición ed. Cheltenham, UK ; Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- BBC, 2012. *BBC News*. [En línea]
Available at: <http://www.bbc.com/news/uk-18475110>
[Último acceso: 15 Febrero 2015].
- Beach, A., 2012. The CAS ad hoc division: fast, fair and free?. *LawInSport Journal*.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. & Jones, T. M., 1999. Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 42(5), pp. 488-506.
- Buchholtz, A. K., Carroll, A. B. & Saaia, D. H., 2003. Philanthropy as Strategy: When a Corporate Charity "Begins at Home". *Business Society*, Volumen 42, pp. 169-201.
- Camacho, I., Fernández, J. L., González, R. & Miralles, J., 2013. *Ética y Responsabilidad Empresarial*. Primera edición ed. Bilbao: Descleé De Brouwer.
- Carroll, A. B., 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, pp. 39-48.
- Carroll, A. & Shabana, K. M., 2010. The business vase for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International of Journal Management*, 12(1), pp. 85-105.
- Chappelet, J. L. & Kubler-Mabbot, B., 2008. *The International Olympic Committee and the Olympic System: The Governance of World Sport*. Primera Edición ed. Londres; Nueva York: Routledge Global Institutions.
- Comisión Europea, 2001. *Libro verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas..* s.l.:Eur-Lex Access to European Union Law.
- Comisión Europea, 2011. *COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSEJO, AL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO Y AL COMITÉ DE LAS REGIONES Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas /* COM/2011/0681 final */*. s.l.:s.n.

Court of Arbitration for Sport, 2015a. *Court of Arbitration for Sport*. [En línea]
Available at: <http://www.tas-cas.org/en/general-information/frequently-asked-questions.html>
[Último acceso: 1 Marzo 2015].

Court of Arbitration for Sport, 2015. *The decentralised CAS offices and the ad-hoc divisions*. [En línea]
Available at: <http://www.tas-cas.org/en/general-information/history-of-the-cas.html#c78>
[Último acceso: 1 Marzo 2015].

Crane, A. & Matten, D., 2010. *Business ethics*. New York: Oxford University Press.

Davis, K., 1973. The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities.
Academy of Management Journal, 16(2), pp. 312-322.

Doh, J. P., 2009. Non Governmental Organizations. En: J. Glass, K. A. Reinert, R. S. Rajan & L. S. Davis, edits. *The Princeton Encyclopedia of the World Economy*. New Jersey: Princeton University Press, pp. 840-842.

General Assembly UN, 2011. *Resolution 66/5 Sport for peace and development: building a peaceful and better world through the Olympic ideal*. s.l.:United Nations.

House of Commons, 2007a. *London 2012 Olympic and Paralympic Games: Funding and Legacy*, London: s.n.

Huet, J., 2008. *United National Environment Program: Beijing report 2008*. [En línea]
Available at: http://www.unep.org/sport_env/Documents7BeijingReport077Chapter3.Pdf
[Último acceso: 15 Febrero 2015].

International Olympic Committee, 2004. *Olympic Charter*. s.l.:s.n.

International Olympic Committee, 2007b. *Sport for Peace, The Winning Difference*. [En línea]
Available at: http://www.olympic.org/Documents/Reports/EN/en_report_1250.pdf
[Último acceso: 19 Marzo 2015].

International Olympic Committee, 2011. *Olympic Charter*. s.l.:s.n.

International Olympic Committee, 2012c. *OKGM and the London 2012 Debriefing*, s.l.: s.n.

International Olympic Committee, 2012e. *Revenue Sources and Distribution: Financing*. [En línea]
Available at:
http://www.olympic.org/Documents/IOC_Marketing/London_2012/IOC_Marketing_Media_Guide_2012.pdf
[Último acceso: 2 Febrero 2015].

International Olympic Committee, 2013a. *Anti-Doping Factsheet*, s.l.: s.n.

International Olympic Committee, 2013b. *London 2012 Facts and Figures*, s.l.: s.n.

- International Olympic Committee, 2013c. *London 2012 News*. [En línea]
Available at: <http://www.olympic.org/news/london-2012-s-sustainability-legacy-lives-on/205777>
[Último acceso: 5 Marzo 2015].
- International Olympic Committee, 2014a. *Anti-Doping Factsheet*, s.l.: s.n.
- International Olympic Committee, 2014b. *IOC Financial Summary*, s.l.: s.n.
- International Olympic Committee, 2014c. *Juridical Commission*. [En línea]
Available at: <http://www.olympic.org/juridical-commission>
[Último acceso: 13 Febrero 2015].
- International Olympic Committee, 2014d. *Olympic Games: Legacies and Impacts*. s.l.:Olympic Studies Centre.
- International Olympic Committee, 2014e. *Sponsorship: Olympic.Org*. [En línea]
Available at: <http://www.olympic.org/sponsorship?tab=the-olympic-partner-top-programme>
[Último acceso: 5 Marzo 2015].
- International Olympic Committee, 2015c. *Olympism in Action*. [En línea]
Available at: <http://www.olympic.org/olympism-in-action>
[Último acceso: 25 Febrero 2015].
- International Olympic Committee, 2015c. *Revenue Sources and Distribution: Financing*. [En línea]
Available at: <http://www.olympic.org/ioc-financing-revenue-sources-distribution>
[Último acceso: 28 Enero 2015].
- International Olympics Committee, 2015b. *Olympic Truce*. [En línea]
Available at: <http://www.olympic.org/content/the-ioc/commissions/international-relations-/olympic-truce/>
[Último acceso: 3 Febrero 2015].
- IOC; The City of London, BOA, LOGOC, 2005. *The Host City Contract*. Singapore: s.n.
- J&A Garrigues, S.L.P, 2014. *RSE: Garrigues*. [En línea]
Available at: <http://www.garrigues.com/es/ResponsabilidadSocial/Paginas/PactoMundial.aspx>
[Último acceso: 5 Marzo 2015].
- Kaspar, R., 1998. *Sport, environment and culture*. [En línea]
Available at:
<http://library.la84.org/OlympicInformationCenter/OlympicReview/1998/oreXXVI20/oreXXVI20zxc.pdf>
[Último acceso: 15 Febrero 2015].

Kolb, R. W., 2007. *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. First edition ed. California: SAGE Publications.

Kotler, P. & Lee, N., 2004. *Corporate Social Responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Primera Edición ed. New Jersey and Canada: Wiley.

Kurucz, E. C., Colbert, B. A. & Wheeler, D., 2008. The Business Case for Corporate Social Responsibility. En: A. Crane, y otros edits. *The Oxford Handbook on Corporate Social Responsibility*. s.l.:Oxford University Press, pp. 83-112.

Lloyds Bank Group, 2012. *The Economic Impact of the London 2012 Olympic and Paralympic Games*, Oxford, London, Belfast, Philadelphia, Singapore, Paris: Oxford Economics.

MacGregor, O., Griffith, R., Ruggiu, D. & McNamee, M., 2013. Anti-doping, purported rights to privacy and WADA's whereabouts requirements: A legal analysis. *Fair Play*, 1(2), pp. 13-38.

Mallon, B., 2000. The Olympic Bribery Scandal. *Journal of Olympic History*, pp. 11-27.

Marrero-Guillamón, I., 2011. London 2012: espacio de excepción. *Brazilian Journal of Urban Management*, 3(2), pp. 179-190.

Matheson, V. & Baade, R. A., 2002. Bidding for the Olympics: fools for gold. *Transatlantic sport: The comparative economics of North American and European sports*, Volumen 127, pp. 1-40.

Mclaren, R., 2012. London Olympics: Dispute resolution in a Commercial Context. *Business Law International*, 13(2), pp. 123-142.

Merriam, S., 1997. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. Second Edition ed. s.l.:Wiley.

Minzberg, H., 1983. The case for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 4(2), pp. 3-15.

OCDE, 2011. *Guidelines for multinational enterprises*. s.l.:s.n.

Olympic Movement, 2006. The Five Pillars of Olympic Games Management. *Olympic Review*.

Perrow, C., 2005. *Organizing America: Wealth, Power and the Origins of Corporate Capitalism*. Princeton: Princeton University Press.

Play Fair, 2012. *¿Juego Limpio? Derechos Humanos de los trabajadores en las fábricas proveedoras de las olimpiadas 2012*, s.l.: s.n.

PriceWaterhouseCoopers, 2005. *Olympic Games Impact Study*, s.l.: s.n.

Reyes Rodriguez, A. D., 2012. *El fraude en el deporte*.. Primera Edición ed. Alicante: Editorial Club Universitario.

Smith, C., 1994. The New Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, Volumen 72, pp. 105-116.

Stake, R., 1995. *Investigación con estudio de casos*. Tercera edición ed. Madrid: Ediciones Morata SRL.

Tamburrini, C., 2013. WADA's Anti-Doping policy and athletes' right to privacy. *Fair Play*, 1(2), pp. 84-96.

The London Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games Limited, 2013d. *Reports and Accounts, London 2012*, London: s.n.

The London Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games Ltd., 2012b. *London 2012 Post-Games Sustainability Report. A legacy of Change*, s.l.: s.n.

The World Anti-Doping Agency, 2015. *The Code: WADA*. [En línea]
Available at: <https://www.wada-ama.org/en/what-we-do/the-code>
[Último acceso: 5 Marzo 2015].

The World Anti-Doping Agency, 2015. *World Anti-Doping Code: WADA*. [En línea]
Available at: https://wada-main-prod.s3.amazonaws.com/resources/files/wada_anti-doping_code_2009_en_0.pdf
[Último acceso: 5 Marzo 2015].

United Nations, 2015. *United Nations Global Compact*. [En línea]
Available at: https://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/los_diez_principios.html
[Último acceso: 5 Marzo 2015].

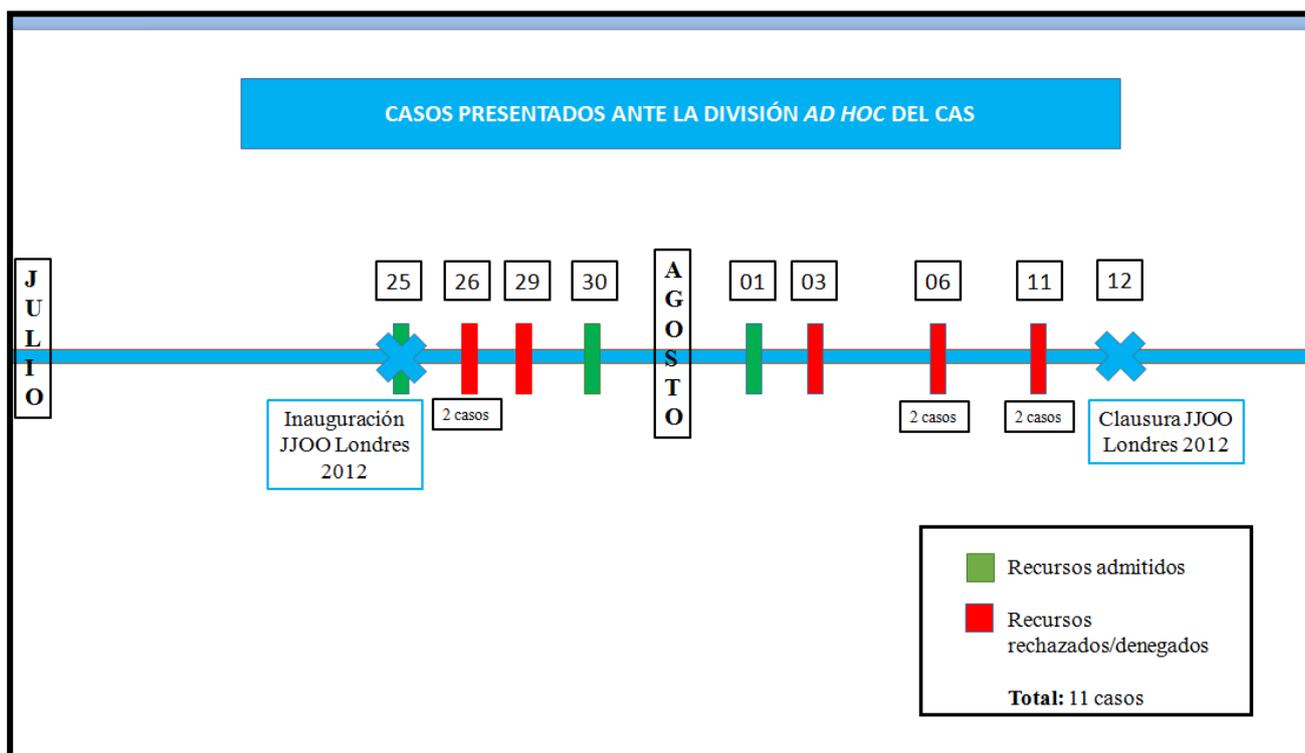
Vogel, D., 2005. Working Together: Corporate Social Responsibility and Regulation. En: *The market for Virtue: the Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Arlington, Virginia: The Brookings Institution, pp. 170-173.

Weidenbaum, M., 2009. Who will guard the guardians?. *Journal of Business ethics*, Issue 87, pp. 147-155.

Yin, R. K., 1984. *CASE STUDY RESEARCH: Designs and Methods*. Second Edition ed. s.l.:SAGE Publications.

6. ANEXO

Figura XIV: Casos Presentados frente a la división *ad hoc* del Comité Olímpico Internacional en las Olimpiadas de Londres 2012



Fuente: elaboración propia a partir de Beach, 2012