



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **EFFECTO DE LAS MEDIDAS INSTITUCIONALES EN LA RSC: EL CASO DEL *FAIR PLAY* SOCIAL DE LA LIGA DE FÚTBOL PROFESIONAL EN ESPAÑA**

Autor: Asier Barbero Inchaurre  
Director: Carlos Martínez de Ibarreta Zorita

MADRID | Junio 2024





*A ama y aita*



## AGRADECIMIENTOS

Hace cinco años decidí emprender el ilusionante y retador camino de la investigación académica en el campo de la responsabilidad social corporativa. Ahora, con la presentación y defensa de esta tesis, pongo un punto y seguido en mi carrera como investigador.

Me gustaría aprovechar estas líneas para agradecer a las personas que me han acompañado y guiado en este camino. En primer lugar, quiero agradecer a mi director de tesis, Carlos Martínez de Ibarreta, su apoyo y consejo para llevar a buen término esta tesis. Asimismo, agradezco a Carmen Valor Martínez su enorme generosidad, ayuda y guía en los momentos de dificultad que, todo aquel que haya finalizado su tesis doctoral, sabe que tiene este arduo proceso. Asimismo, me gustaría agradecer a Jorge Martín Magdalena su apoyo en la línea de trabajo que iniciamos conjuntamente y por haber compartido sus conocimientos del modelo económico del fútbol. También a Isabel Carrero y Paolo Saona por sus valiosos consejos sobre los métodos empleados. Finalmente, a Susana Gago, quien me acompañó en los inicios de este largo proyecto.

Finalizo este apartado de agradecimientos con una especial y emotiva mención a mis ama y aita. Ellos aman el mundo del fútbol. ¡Cómo he disfrutado acompañando a mi ama a ver jugar a su querido Barça en el Camp Nou!

A ellos, a mi aita y a mi ama, les debo todo. Les debo su gran amor y el apoyo incondicional en las decisiones importantes de la vida, como la de emprender este viaje. No puedo dejar de acordarme, en este momento, de las tardes en que la familia, incluido mi hermano Jon, íbamos a recoger a aita a Deusto, donde impartía clase. Amaba el mundo académico y sé que, aita, desde tu Euskal Herria querida, estarás orgulloso del camino que he emprendido y que ha llegado a este puerto. Te agradezco el haberme transmitido curiosidad por el mundo y por las cosas; tu inteligencia y sentido del humor me sirven de guía en todo lo que hago. Eskerrik asko, ama y aita.



## RESUMEN

Cada vez más, las organizaciones deportivas profesionales llevan a cabo iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC). Con carácter específico, los clubes de fútbol, dado su impacto social, están bien posicionados para desarrollar estas iniciativas. Sin embargo, en el contexto de la liga española, el desempeño en RSC sigue siendo bajo y existen diferencias significativas en el compromiso social entre clubes. Para solucionar esta situación, LaLiga introdujo en 2017 el proyecto del Fair Play Social o *Social Fair Play* (SFP), que promueve la integración de la responsabilidad social en el modelo de gestión de estas entidades.

Tomando como base la teoría institucional, este caso constituye el marco adecuado para realizar una investigación cuyo objetivo es probar empíricamente la eficacia de las medidas institucionales de carácter no obligatorio, como el SFP, en el fomento del desempeño en materia de RSC de las organizaciones. La literatura sobre la RSC solo ha estudiado parcialmente las consecuencias de la introducción de medidas institucionales y no se ha prestado atención a los mecanismos por los que estas medidas funcionan, las limitaciones a las que se enfrentan ni los moderadores que podrían explicar las diferencias en el desempeño entre entidades. De esta manera, el estudio adopta un enfoque integral para analizar los procesos que una medida institucional desencadena en las entidades y que derivan en el desarrollo de estrategias de RSC.

Para ello, se emplea un método mixto secuencial que parte de un análisis de datos de panel con información del desempeño social, financiero y deportivo de 33 clubes de Primera División desde 2012 hasta 2021. Además de medir el impacto del SFP, el análisis se complementa con el estudio de casos de nueve clubes utilizando, como fuente de información, entrevistas en profundidad a los responsables de sus fundaciones y documentación de sostenibilidad de las organizaciones.

Como resultado, se evidencia que una medida institucional no obligatoria puede contribuir a igualar el desempeño social de las organizaciones, pero puede no mejorarlo si se opone a otras presiones institucionales contradictorias. Es necesario que operen otros factores a nivel organizacional e individual para que la medida sea eficaz e impulsar la RSC. A título de ejemplo, los resultados muestran que el SFP incrementó el desempeño en RSC de los clubes, pero la situación de solvencia de la entidad moderó el efecto de esta medida.

El estudio revela asimismo aspectos diferenciales en el proceso de adopción de la RSC por las organizaciones del sector deportivo, que juegan en sentido contrario. Por un lado, la lógica de la competición motiva que los clubes traten de ser los mejores, además de en el terreno deportivo, en su compromiso social. Sin embargo, a diferencia de los clientes de otras organizaciones, los aficionados no son, en general, exigentes con la RSC de los clubes y demandan a los equipos fundamentalmente resultados deportivos. Por ello, la atención prioritaria a los aficionados frente al resto de *stakeholders* limita el crecimiento de la RSC del club.

Los resultados del análisis pueden ayudar a fomentar la adopción de medidas institucionales por los organismos reguladores de otras ligas que promuevan la responsabilidad social de los clubes. Sin embargo, es necesario combinarlas con otras que permitan sensibilizar y educar a los aficionados sobre la importancia de la RSC a nivel holístico. Asimismo, el estudio sugiere la necesidad de que los gestores de los clubes, en lugar de adoptar una actitud reactiva y de cumplimiento simbólico, integren la RSC en su modelo de gestión estratégica, lo que les permitirá reforzar sus vínculos con el conjunto de *stakeholders*, creando valor para la entidad y la sociedad. Esto contribuirá a paliar los problemas de legitimidad a los que se enfrenta el sector y devolver al fútbol los valores positivos del deporte.

**Palabras clave:** responsabilidad social corporativa, teoría institucional, fútbol, organización deportiva, *fair play* social

## ABSTRACT

Professional sports organizations are increasingly undertaking corporate social responsibility (CSR) initiatives. Specifically, football clubs are well-positioned to develop these initiatives, given their social impact. However, CSR performance remains low in the Spanish league, and clubs widely differ in how they fulfil their social commitment. To address the observed gaps between larger and smaller clubs and increase Spanish clubs' social responsibility, LaLiga introduced the Social Fair Play (SFP) project in 2017, promoting social responsibility integration in these entities' management models.

Based on institutional theory, this case constitutes the appropriate framework to carry out research whose objective is to empirically test the effectiveness of non-mandatory institutional measures, such as the SFP, on the CSR performance of organizations. The CSR literature has only partially studied the consequences of introducing institutional measures, and attention needs to be paid to the mechanisms by which these measures work, the limitations they face, and the moderators that could explain the differences in the performance between entities. Thus, the study adopts a comprehensive approach to analyze the processes that institutional measures trigger in entities that lead to the development of CSR strategies.

A sequential mixed method is used based on a panel analysis using social, financial, and sporting performance data from 2012 to 2021 for 33 First Division clubs. In addition to measuring the effects of the SFP, the analysis is complemented by a case study of nine clubs, using in-depth interviews with those responsible for their foundations and sustainability documentation of the organizations as a source of information.

As a result, it is evident that a non-mandatory institutional measure can contribute to equalizing organizations' social performance but may not improve it if it opposes

other contradictory institutional pressures. Other factors must operate at the organizational and individual levels for the measure to effectively promote CSR. For example, our findings reveal that the SFP increased CSR performance among these clubs; however, their solvency situation moderated the effect of this measure.

The study also reveals differential aspects in the adoption of CSR by organizations in the sports sector that play in the opposite direction. On the one hand, the logic of competition motivates clubs to try to be the best, in addition to the sporting field, in their social commitment. However, unlike the clients of other organizations, fans do not generally demand the CSR of the clubs, and they mainly demand sporting results from the teams. Therefore, prioritizing fans over the rest of the stakeholders limits the growth of clubs' CSR.

The results of the analysis can encourage the adoption of institutional measures by governing bodies in other leagues to promote social responsibility among sports clubs. However, combining them with others that raise awareness and educate fans about the importance of CSR at a holistic level is necessary. Likewise, the study suggests that club managers should integrate CSR into their strategic management model instead of adopting a reactive attitude and symbolic compliance. This will strengthen their links with all stakeholders, creating value for the entity and society. It will also contribute to alleviating the legitimacy problems faced by the sector and returning the positive values of sport to football.

**Keywords:** corporate social responsibility, institutional theory, football, sports organizations, social fair play

# ÍNDICE DE MATERIAS

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento general del problema de investigación	2
1.2. Planteamiento específico del problema de estudio	5
1.2.1. El <i>Fair Play</i> Social	5
1.2.2. La RSC en el sector deportivo	7
1.3. Objetivos de la investigación y contribución esperada	11
1.3.1. Objetivos	11
1.3.2. Contribución académica y práctica	12
1.4. Método	15
1.5. Estructura de la investigación	17

## CAPÍTULO 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Concepto de RSC	22
2.2. Revisión sistemática de la literatura	27
2.2.1. Búsqueda y filtrado de artículos	27
2.2.2. Resultado de la búsqueda	30
2.3. Marco conceptual	35
2.3.1. Determinantes	37
2.3.2. Definición de la estrategia de gestión de la RSC	39
2.3.3. Implantación de actividades de RSC	47
2.3.4. Resultado de las actividades de RSC	49
2.4. Principales teorías	51
2.4.1. Teorías vinculadas a factores externos	52

2.4.2. Teorías vinculadas a factores internos	56
2.4.3. Teorías vinculadas a la percepción de la RSC	58
2.4.4. Teorías vinculadas a la implementación de la RSC	59
2.5. Teoría institucional	62
2.5.1. Presiones institucionales	64
2.5.2. Aplicación de la teoría institucional a la RSC	65
2.5.3. Factores institucionales de la RSC en organizaciones deportivas	66
2.5.4. Conclusiones de la aplicación de la teoría institucional al estudio de la RSC en el deporte	70
2.6. Retos en la investigación de la RSC en organizaciones deportivas	74
<b>CAPÍTULO 3. CONTEXTO</b>	
3.1. El contexto del sector deportivo	78
3.2. El fútbol profesional	80
3.2.1. La comunidad	81
3.2.2. Crisis de valores	82
3.3. LaLiga	82
3.3.1. Contexto económico	83
3.3.2. Organismos supervisores y contexto regulatorio	87
3.4. La RSC en LaLiga	94
3.4.1. La RSC en los clubes de fútbol profesional	94
3.4.2. Iniciativas de RSC de LaLiga	100
3.5. El <i>Fair Play Social</i>	104
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS CUANTITATIVO: IMPACTO DEL SFP</b>	
4.1. Objetivo del estudio	108

4.2. Desarrollo de hipótesis	109
4.2.1. Primera hipótesis	109
4.2.2. Segunda hipótesis	111
4.2.3. Tercera hipótesis	113
4.3. Método	116
4.3.1. Muestra y fuentes de información	116
4.3.2. Variables	123
4.3.3. Modelo econométrico	127
4.4. Resultados	133
4.4.1. Análisis descriptivo	133
4.4.2. Contraste de hipótesis	137
4.5. Discusión	142
<b>CAPÍTULO 5. ESTUDIO DE CASOS: PROCESOS Y BARRERAS PARA LA ADOPCIÓN DEL SFP</b>	
5.1. Objetivo del estudio	150
5.2. Método	151
5.2.1. Muestra y fuentes de información	152
5.2.2. Análisis de datos	156
5.3. Resultados	160
5.3.1. Aspectos que ayudan a converger	160
5.3.2. Aspectos que limitan la RSC	187
5.4. Discusión	224
5.4.1. Tensiones entre club y fundación	225
5.4.2. Disponibilidad de recursos financieros	226

5.4.3. Falta de gestión estratégica de la RSC	227
5.4.4. Comunicación y medición de los impactos	229
<b>CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES</b>	
6.1. Cumplimiento de los objetivos y resumen de resultados	232
6.1.1. Mecanismos desencadenados por el SFP	236
6.2. Contribución teórica	238
6.2.1. Contribución al estudio de la RSC	239
6.2.2. Contribución al estudio de la RSC en el sector deportivo	242
6.3. Contribución práctica	244
6.4. Limitaciones y futuras líneas de investigación	248
6.4.1. Estudio general de la RSC en organizaciones deportivas	251
Apéndice 1. Relación de artículos por categoría	253
Apéndice 2. Relación de artículos y teorías aplicadas	259
Apéndice 3. Variables empleadas en el análisis cuantitativo	264
Apéndice 4. Guion de entrevistas	265
Referencias bibliográficas	266

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios de exclusión e inclusión en la búsqueda de la literatura	29
Tabla 2. Principales autores y número de artículos	31
Tabla 3. Principales revistas	32
Tabla 4. Tipos de iniciativas de RSC en organizaciones deportivas	42
Tabla 5. Teoría institucional en el estudio de la RSC en organizaciones deportivas	69
Tabla 6. Ingresos de los clubes de Primera División (2019 a 2021)	85
Tabla 7. Distribución de ingresos de los clubes de LaLiga (2018-2022)	86
Tabla 8. Posición de las ligas en la clasificación Responsiball (2013-2022)	96
Tabla 9. Objetivo de las inversiones en sostenibilidad de LaLiga (2021-2022)	102
Tabla 10. Posición en la clasificación de LaLiga y puntos por equipo	117
Tabla 11. Estructura de la muestra: panel de clubes de Primera División	118
Tabla 12. Correlaciones de Pearson entre índice INFUT y Responsiball	124
Tabla 13. Estadística descriptiva	134
Tabla 14. Correlaciones de Pearson entre variables del modelo	136
Tabla 15. Coeficientes estimados para las variables del modelo 1	137
Tabla 16. Coeficientes estimados para las variables del modelo 2	139
Tabla 17. Coeficientes estimados del término de interacción en modelo 2	140
Tabla 18. Coeficientes estimados para las variables del modelo 3	142
Tabla 19. Muestra de clubes	153
Tabla 20. Información documental disponible por club	156
Tabla 21. Detalle de la formación dentro del proyecto SFP	166
Tabla 22. Iniciativas de RSC en los clubes de la muestra	176
Tabla 23. Citas sobre la falta de integración de la RSC en el club	193
Tabla 24. Diferencias entre enfoque estratégico y no estratégico	206

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema del trabajo de investigación	18
Figura 2. Proceso seguido en la revisión sistemática de la literatura	30
Figura 3. Número de artículos publicados por año	31
Figura 4. Principales métodos utilizados (n=193)	32
Figura 5. Evolución de los métodos utilizados	33
Figura 6. Ámbito de estudio: distribución por disciplina deportiva (n=165)	34
Figura 7. Ámbito de estudio: distribución por geografía (n=190)	34
Figura 8. Mapa conceptual: RSC en organizaciones deportivas	36
Figura 9. Principales teorías utilizadas (n=102)	52
Figura 10. Principales teorías: vinculación al marco conceptual	61
Figura 11. Adopción de RSC en organizaciones deportivas	73
Figura 12. Evolución de los ingresos de las ligas del <i>Big Five</i>	83
Figura 13. Evolución ingresos de clubes con mayor cifra de negocio (2018-2022)	84
Figura 14. Evolución de ingresos y gastos salariales de LaLiga	93
Figura 15. Posición LaLiga a nivel mundial (ingresos vs. índice Responsiball)	95
Figura 16. Inversión en sostenibilidad de LaLiga (2021-2022)	101
Figura 17. Evolución variables dependientes entre 2012 y 2021	135
Figura 18. Análisis de entrevistas: estructura de datos	159
Figura 19. Factores que ayudan a converger en desempeño social	161
Figura 20. Barreras que limitan el incremento en el desempeño en RSC	188
Figura 21. Esquema de la tesis con resultados	235

## GLOSARIO DE ABREVIATURAS

CF: Club de Fútbol

CRM: *Cause-related marketing*

CSD: Consejo Superior de Deportes

CSR: *Corporate social responsibility*

EBIT: *Earnings Before Interest and Taxes*

EINF: Estado de Información No Financiera

ESG: *Environment, Social, Governance (dimensión medioambiental, social y de gobierno)*

FC: Fútbol Club

FFP: *Financial Fair Play*

FIFA: *Fédération Internationale de Football Association*

FP: *Financial Performance*

GRI: *Global Reporting Initiative*

INFUT: Índice de Transparencia de los Clubes de Fútbol

ISO: *International Organization for Standardization*

KLD: Índice Kinder, Lydenberg, Domini. Índice que evalúa el desempeño social de las organizaciones

MLB: *Major League Baseball*

NBA: *National Basketball Association*

NBS: *National Business System*. Sistema nacional económico / político.

NCE: Normativa de control económico

NFL: *National Football League*

NHL: *National Hockey League*

PCA: *Principal Component Analysis*

RFEF: Real Federación Española de Fútbol

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONG: Organización no gubernamental

ROA: *Return On Assets*

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

SAD: Sociedad Anónima Deportiva

SFP: *Social Fair Play*

SROI: *Social Return On Investment*

UEFA: *Union of European Football Associations*

## GLOSARIO DE TÉRMINOS EN INGLÉS

Activating: en el ámbito del estudio, iniciativas donde la organización deportiva fomenta la participación de los *stakeholders* comunitarios

Balanced scorecard: cuadro de mando integral

Big five: conjunto de las cinco ligas de fútbol europeas con mayores ingresos

Brand equity: valor de marca

Business Case: caso de negocio

Business Ethics: ética de los negocios

Capacity-building: en el ámbito del estudio, programas desarrollados por la organización deportiva para el desarrollo de las capacidades de un grupo de beneficiarios de la comunidad

Cause-related marketing: estrategia de marketing en la que la compañía colabora con una entidad social en apoyo de una causa

Charitable foundation: fundación benéfica

Charity: caridad

Community-oriented practice: iniciativa en el ámbito de la RSC orientada a la comunidad

Community trusts: modelo de fundaciones en el contexto británico

Compliance: cumplimiento normativo

Corporate citizenship: ciudadanía corporativa

Corporate social performance: desempeño social corporativo

Corporate social responsibility: responsabilidad social corporativa

Decoupling: disociación

Disaster relief: asistencia en casos de catástrofe

Doping: dopaje, administración de sustancias estimulantes para potenciar el rendimiento del organismo con fines competitivos

Environmental Fair play: juego limpio medioambiental

Fair Play: juego limpio

Financial Fair Play: juego limpio financiero

Financial Performance: desempeño financiero

Football in the community: proyecto auspiciado por el gobierno británico en los años ochenta para el desarrollo de iniciativas sociales por los clubes de fútbol

Fundraising: recaudación de fondos

Gap: vacío, laguna, hueco

Giving: en el ámbito del estudio, iniciativas en la comunidad en las que participa la organización deportiva, poniendo a disposición sus propios recursos

Merchandising: conjunto de productos que se venden con el respaldo de la marca de la organización deportiva

Partner: compañero, socio

Premier league: máxima categoría de las ligas de fútbol inglés

Proxy: variable o indicador aproximado a la variable objeto de análisis

Resource based view theory: teoría de los recursos y capacidades

Resource dependence theory: teoría de la dependencia de recursos

Service-dominant logic: lógica dominante del servicio

Slack resources theory: teoría de los recursos escasos

Soccer: fútbol

Social exchange theory: teoría del intercambio social

Social Fair Play: juego limpio social

Soft: en el contexto del estudio, normas, estándares y protocolos de actuación desarrollados por asociaciones u organismos; se diferencia de la legislación (hard law).

Sport: deporte

Sport for development: Deporte para el desarrollo

Stakeholder: grupo de interés

Triple bottom line: triple resultado; recoge los impactos de la organización en las dimensiones social, medioambiental y económica.

Win-win: estrategia de beneficio mutuo

## **CAPÍTULO 1.**

### **INTRODUCCIÓN**

## 1.1. Planteamiento general del problema de investigación

Cada vez más, las organizaciones asumen responsabilidades con sus diversos *stakeholders* que trascienden su actividad económica y el cumplimiento de las obligaciones legales. De esta manera, se implican en acciones que van más allá de los intereses de la propia entidad y del cumplimiento de la ley, en aras de un bien social (McWilliams y Siegel, 2001).

Esta responsabilidad social corporativa (RSC) supone, según una de las definiciones más extendidas, “la integración voluntaria de los intereses sociales y medioambientales en los procesos de negocio de las organizaciones y en la relación con sus *stakeholders*” (Commission of the European Communities, 2001: p. 6). Esta definición del año 2001 menciona la voluntariedad en la adopción de enfoques socialmente responsables, que se integrarían en los procesos de gestión de las organizaciones. Sin embargo, en la actualidad, la creencia de que las organizaciones deben ser socialmente responsables constituye una expectativa legítima de sus *stakeholders* (Brammer et al., 2012).

A pesar de ser una demanda legítima, no todas las organizaciones adoptan enfoques socialmente responsables o los adoptan en distinto grado (Campbell, 2007). Con objeto de solucionar esta situación, en algunas industrias se toman medidas institucionales de tipo regulatorio que incentivan la adopción de iniciativas de RSC en las organizaciones (Campbell, 2007). Estas medidas son, en ocasiones, de carácter no obligatorio, pues resultan a veces más efectivas que la imposición de sanciones, al promover cambios culturales en la entidad (Scott, 2008).

La adopción de este tipo de medidas tiene su marco teórico en la teoría institucional, que analiza la influencia que las presiones institucionales ejercen sobre las organizaciones (Babiak y Trendafilova, 2011) y se focaliza en la relación entre el entorno societario y la propia entidad. La teoría institucional es útil para explicar la adopción de iniciativas de RSC puesto que sostiene que, tanto actores externos como presiones institucionales, empujan a las organizaciones a adoptar enfoques

socialmente responsables, lo que les permite cumplir con la legislación, legitimar su actividad o dar respuesta a las expectativas de la sociedad (Frynas y Yamahaki, 2016).

Las presiones institucionales incluyen la regulación, ya sea estatal o desarrollada por la propia industria, la presencia de organismos no gubernamentales que monitorizan el comportamiento organizacional, las normas sociales que prescriben lo que se entiende por un comportamiento organizativo adecuado, así como el comportamiento asociativo entre entidades (Campbell, 2007).

Sin embargo, a pesar de pertenecer a un mismo entorno institucional, el desempeño social entre organizaciones de una misma industria puede ser desigual (Li et al., 2019). De esta manera, las presiones externas solo pueden explicar parcialmente el desarrollo de su RSC y es necesario considerar los condicionantes internos de la entidad y de los actores que intervienen en el proceso (Li et al., 2019).

Un factor fundamental para explicar esta situación es la disponibilidad de recursos financieros. Según la *slack resources theory*, el volumen de recursos condiciona el grado en que las organizaciones responden a sus presiones externas, por lo que es más probable que aquellas con mayor volumen de recursos puedan cumplir con lo que el entorno les exige (Campbell, 2007). Por el contrario, resulta menos probable que las organizaciones con peor desempeño financiero adopten iniciativas de RSC porque disponen de menos recursos para invertir en ellas (Waddock y Graves, 1997).

En resumen, la adopción de enfoques socialmente responsables por las organizaciones puede explicarse por una combinación de factores externos e internos, siendo importante la relación entre el contexto societario y los recursos propios de la entidad en el desarrollo de su compromiso social (Frynas y Yamahaki, 2016).

La literatura sobre la responsabilidad social ha estudiado las motivaciones, por un lado, y las consecuencias, por el otro, de las iniciativas de RSC. Es decir, la investigación de la RSC se ha realizado con un enfoque fragmentado, analizando separadamente determinantes y efectos, y no adopta una perspectiva integral de análisis (Aguinis y Glavas, 2012). Por ello, la literatura sugiere la realización de

investigaciones que estudien los mecanismos que subyacen a la adopción de enfoques socialmente responsables por las organizaciones de manera integral, más que centrarse exclusivamente en determinantes o resultados (Aguinis y Glavas, 2012; Babiak y Wolfe, 2009). A la fecha, no se han investigado suficientemente los determinantes en el desempeño en RSC de las organizaciones y la forma en la que este desempeño puede ser mejorado (Testa et al., 2018)

Varios autores defienden la adopción de enfoques integrales en el estudio de la RSC (Li et al, 2019; Testa et al., 2018), lo que implica, a su vez, la integración de distintas teorías y la comprensión de los procesos subyacentes que dan lugar a los resultados del compromiso social (Aguinis y Glavas, 2012; Frynas y Yamahaki, 2016). El análisis debería realizarse, asimismo, a lo largo del tiempo, en la medida en que las acciones de RSC implican procesos que se despliegan con el transcurso de los años (Aguinis y Glavas, 2012).

En el marco de la teoría institucional, la literatura ha analizado fundamentalmente la influencia de la legislación o de los sistemas políticos y económicos nacionales en la RSC, pero no adopta una perspectiva integral en su análisis (Testa et al., 2018). En este sentido, solo se han estudiado parcialmente las consecuencias de la introducción de medidas institucionales y no se ha prestado atención a los mecanismos por los que estas medidas funcionan, las limitaciones a las que se enfrentan ni los moderadores que podrían explicar las diferencias en el desempeño entre entidades.

Por lo tanto, los procesos internos desarrollados a partir de una medida institucional y que derivan en el desarrollo de estrategias de RSC en las organizaciones deben ser aún investigados (Li et al., 2019). Adicionalmente, los efectos de la regulación han recibido más atención a nivel académico que otro tipo de factores institucionales más *soft* (Scott, 2008).

En resumen, la teoría institucional constituye una adecuada lente para explicar la RSC (Campbell 2007). Sin embargo, las empresas responden de forma diferente a los factores institucionales según sus características. Hacen falta más estudios para entender cómo y para qué tipo de empresas las iniciativas de tipo *soft* pueden

promover la RSC en una industria. Es decir, son necesarios análisis más profundos para entender los mecanismos que una medida de este tipo desencadena en las organizaciones y cuáles son las características de las entidades que influyen en que estas iniciativas puedan ser eficaces en el impulso de la RSC.

## **1.2. Planteamiento específico del problema de estudio**

### **1.2.1. El Fair Play Social**

Una industria óptima para estudiar en detalle cómo funciona una medida institucional es la deportiva y, en concreto, el fútbol español, debido a que LaLiga ha adoptado la medida del *Fair Play Social* o *Social Fair Play* (en adelante, SFP) para fomentar el desempeño en RSC de los clubes. De esta manera, la industria deportiva resulta adecuada para llevar a cabo un análisis integral de las consecuencias y procesos que la introducción de medidas institucionales origina en la RSC de las organizaciones, tal y como se explica a continuación.

En primer lugar, las presiones externas constituyen un determinante fundamental para la adopción de iniciativas de RSC en el sector deportivo pues, debido al escrutinio al que están sometidos, los clubes deben crear una imagen pública positiva (Babiak y Trendafilova, 2011). Esta exigencia es mayor, incluso, para las organizaciones deportivas que gozan de mayor visibilidad (Raimo et al., 2021). A título de ejemplo, Babiak y Wolfe (2009) concluyen que los determinantes externos resultan más críticos que los factores internos para explicar la RSC en las ligas profesionales norteamericanas.

Sin embargo, a pesar de que las organizaciones deportivas están sujetas a las mismas fuerzas del contexto institucional, Trendafilova et al. (2013) observan diferencias en el grado en que adoptan enfoques socialmente responsables. La disposición de recursos financieros constituye un factor fundamental que podría explicar estas diferencias (Campbell, 2007).

Como consecuencia, la literatura sugiere la existencia de distintas velocidades a la hora de adoptar iniciativas de RSC. Las organizaciones con mayor visibilidad y mejor desempeño financiero estarían más socialmente comprometidas; en el extremo

opuesto se situarían aquellas entidades con menor notoriedad y recursos. Esto puede apreciarse en el fútbol profesional español, el contexto del presente estudio.

En LaLiga, el Real Madrid CF y el FC Barcelona son los clubes con mayor notoriedad, que acumulan más del 40 % de los ingresos generados por el conjunto de clubes de Primera División y se disputan tradicionalmente las primeras posiciones en la clasificación deportiva. Estos clubes eran también los que mejor desempeño en RSC presentaban antes de la introducción del SFP.

De esta manera, tradicionalmente, han existido diferencias en el desempeño en materia de RSC entre clubes grandes y pequeños, si bien el nivel general del compromiso social de los clubes de LaLiga ha sido bajo. López-Martínez y Fernández-Fernández (2015) critican que los clubes españoles no están a la altura de las expectativas de la sociedad e ignoran sus responsabilidades económicas, medioambientales o de buen gobierno, participando fundamentalmente en iniciativas de tipo filantrópico.

Por ello, con objeto de incrementar el nivel de RSC de los clubes de fútbol profesional en España y corregir las diferencias entre clubes, LaLiga introdujo el SFP. Este proyecto, implementado en 2017, supone una extensión de la cultura de sostenibilidad financiera promovida por la regulación del *Financial Fair Play* de la UEFA (*Union of European Football Associations*) y la normativa de control económico de LaLiga (Fundación del Fútbol profesional, 2017).

La implantación del *Financial Fair Play* (FFP) en 2011 ha permitido establecer controles sobre las finanzas de los clubes que participan en las competiciones europeas organizadas por la UEFA. Adicionalmente, ha servido de estímulo a las ligas nacionales para desarrollar sus propios reglamentos de control económico (Fundación del fútbol profesional, 2017). En España se ha desarrollado la normativa de control económico (NCE), que permite a LaLiga realizar un control preventivo de los clubes y monitorizar su gasto en jugadores antes de que comience la temporada (LaLiga, 2014). Tanto el FFP como la NCE han ayudado a mejorar la estructura financiera de los clubes, incrementando sus resultados y reduciendo el

endeudamiento (Fernández-Villarino y Domínguez-Gómez, 2021; Miragaia et al., 2019).

Si bien el FFP perseguía lograr el equilibrio económico de los clubes, el SFP es, según LaLiga, “una estrategia original del fútbol profesional español que persigue integrar la responsabilidad social en el vigente modelo de gestión empresarial impulsado por la normativa de *Fair Play Financiero*” (Fundación del fútbol profesional, 2017: p.11). El SFP fomenta la integración de la RSC en la gestión estratégica de los clubes (Fernández-Villarino, 2021). Esta medida de tipo institucional es exclusiva del fútbol español y trata de integrar los principios de sostenibilidad y responsabilidad social en el corazón de la gestión del fútbol profesional (Fernández-Villarino, 2021).

A la fecha, no se han desarrollado estudios que determinen la efectividad del SFP en el fomento de la sostenibilidad en el fútbol profesional en España. Es decir, no se conocen los resultados que esta medida ha producido en el desempeño en RSC de los clubes, ni se ha medido su impacto. El contexto del fútbol profesional en España y la introducción del SFP constituye, de esta manera, un marco adecuado para llevar a cabo un experimento de campo sobre la eficacia de las medidas de tipo institucional no obligatorias en el fomento de la RSC de las organizaciones y en la homogeneización en su nivel de desempeño, que la literatura solo ha abordado parcialmente (Testa et al., 2018).

### ***1.2.2. La RSC en el sector deportivo***

La presente investigación tiene como tema la RSC y el estudio de los determinantes institucionales que llevan a la adopción de enfoques socialmente responsables en las organizaciones, considerando el contexto del sector deportivo. En concreto, se estudia el efecto del SFP en los clubes de fútbol españoles.

Al igual que el resto de organizaciones, cada vez más, las organizaciones deportivas profesionales llevan a cabo iniciativas en el ámbito de la RSC (Babiak y Trendafilova, 2011; François et al., 2019). Entre los factores que han contribuido a esta adopción se encuentra la omnipresencia del deporte en la sociedad, que ha elevado la posición de

las organizaciones deportivas como miembros influyentes de la comunidad global (Athanasopoulou et al., 2011).

Varios autores argumentan que los clubes deportivos no difieren del resto de organizaciones, por lo que cabe que adopten igualmente compromisos con la sociedad. El motivo es que, al igual que el resto de entidades, los clubes se componen de activos tangibles, intangibles y financieros que son gestionados profesionalmente y comercializados, por lo que su gobierno y dirección no debería diferir del de otras organizaciones (Breitbarth y Harris, 2008).

López-Martínez y Fernández-Fernández (2015) y Ruiz-Mora y Guerrero-Navarro (2018) van más allá en este razonamiento y consideran que el concepto de RSC es plenamente aplicable al fútbol porque este sector tiene un deber con la sociedad. La industria del fútbol genera un importante volumen de ingresos, tiene gran repercusión social y supone un estupendo vehículo de transmisión de valores, siendo ejemplo para jóvenes y niños (López-Martínez y Fernández-Fernández, 2015).

La RSC en las organizaciones deportivas tiene ventajas respecto a la desarrollada en otras organizaciones porque, debido a la popularidad de los deportistas y equipos, las iniciativas en este ámbito tienen mayor repercusión. En la misma línea, Hamil y Morrow (2011) consideran que los clubes de fútbol, en particular, están en mejor posición que el resto de las organizaciones empresariales para desplegar su compromiso social, dada su relevancia social y económica.

A nivel social, las iniciativas de las organizaciones deportivas tienen un impacto significativo debido a la alta exposición mediática a la que están sometidos equipos y atletas (Babiak y Wolfe, 2006). Los deportistas constituyen referentes para los niños y el público joven. Adicionalmente, el deporte facilita la interacción social y la integración cultural y constituye, debido a su popularidad, una estupenda plataforma para concienciar sobre causas sociales y fomentar hábitos de vida saludables (Smith y Westerbeek, 2007).

Entre las distintas disciplinas deportivas, el fútbol es el deporte que genera un mayor impacto en la sociedad, contando con el mayor número de aficionados y

espectadores a nivel mundial (Blumrodt, 2014). De acuerdo con una encuesta realizada en 18 países de Europa, América, Oriente Medio y Asia, el 43% de la población encuestada se declaraban estar interesada o “muy interesada” en este deporte (Nielsen Sports, 2018: p.5). El fútbol genera pasión y es único por la forma en que afecta a la vida diaria de las personas (Breitbarth y Harris, 2008).

Adicionalmente, los clubes de fútbol están profundamente enraizados en la comunidad a la que pertenecen e, históricamente, han desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de la identidad local y en la generación de un sentimiento de pertenencia entre sus aficionados. Por ello, los clubes constituyen instituciones sociales referentes en su comunidad (Hamil y Morrow, 2011).

En paralelo a su impacto social, el fútbol tiene gran importancia como negocio. Los ingresos de los clubes experimentan, desde hace más de una década, incrementos continuos en sus distintas líneas de negocio (Breitbarth y Harris, 2008). Los aficionados de los equipos y los espectadores son consumidores de partidos en televisión, entradas al estadio o *merchandising*.

Las cinco ligas europeas con mayor volumen de negocio generaron más de 17,2 mil millones de euros de ingresos en la temporada 2021-2022 (Deloitte, 2023). La *Premier League* inglesa ha liderado tradicionalmente la clasificación de clubes en términos de generación de ingresos y la liga española, contexto del presente estudio, ha ocupado la segunda o tercera posición (Deloitte, 2023).

De esta manera, la presente investigación se focaliza en la RSC en el sector del fútbol profesional. La adopción de políticas de responsabilidad social por los clubes de fútbol es cada vez más necesaria porque estudios recientes demuestran que la legitimidad del deporte y del fútbol, en particular, se ha visto cuestionada debido a los escándalos que han sacudido al sector (Slack y Shrives, 2008). Los valores positivos atribuidos al deporte profesional han sido sustituidos por palabras como *doping* o fraude (Blumrodt et al., 2013). Igualmente, la violencia y actitudes racistas exhibidas por los aficionados, el amaño de partidos, los elevados salarios de los jugadores, el alto precio de las entradas o la creciente comercialización del fútbol,

que lo ha desligado de sus raíces sociales, constituyen solo algunos ejemplos de la complicada situación que atraviesa el sector (Slack y Shrives, 2008).

Por ello, cada vez más, se cuestiona que el deporte profesional esté aplicando los principios básicos de la responsabilidad en su gestión (Blumrodt et al., 2013). La adopción de políticas de RSC por los clubes de fútbol puede ayudar a legitimar su actividad y devolver a esta disciplina los valores positivos atribuidos al deporte (Blumrodt et al., 2013).

A nivel académico, si bien el estudio de la RSC se remonta a mediados del siglo XX, su investigación en las organizaciones deportivas se inicia en el presente siglo (Walzel et al., 2018). La extensa literatura sobre la responsabilidad social revela que las características de la industria afectan al desempeño social de las organizaciones (Aguinis y Glavas, 2012), por lo que la RSC se concibe como un concepto dinámico que varía entre sectores (Godfrey et al., 2010).

En esta línea, Babiak y Wolfe (2009) argumentan que el deporte profesional tiene características únicas respecto al resto de sectores que influyen en el diseño, implementación e impacto de la RSC de las organizaciones deportivas. Estos autores justifican la necesidad de explorar, de manera específica, los determinantes de la RSC dentro de esta industria, debido a que el deporte presenta cuatro características diferenciales (Babiak y Wolfe, 2009).

En primer lugar, el deporte genera pasión y emoción entre los aficionados, lo que es difícil de imaginar con los productos ofrecidos por el resto de organizaciones. Para Breitbarth y Harris (2008) el fútbol, en concreto, es único por la forma en que afecta a la vida diaria de las personas. En segundo lugar, los clubes deportivos están sujetos a un nivel de escrutinio al que no están sometidos el resto de organizaciones, en lo relativo a resultados deportivos, prácticas de negocio e incluso contribuciones realizadas a bienes sociales (Babiak y Wolfe, 2009). El comportamiento de sus empleados, los jugadores, despierta mayor interés y atención que el de los empleados de otros negocios.

En tercer lugar, a nivel económico, las organizaciones deportivas han gozado de una especial protección, en términos de ayudas públicas, de la que no disponen las entidades de otros sectores. Por ello, algunos *stakeholders* consideran que su responsabilidad con la sociedad es mayor. Finalmente, el éxito de una organización deportiva requiere la necesidad de gestionar adecuadamente un conjunto de complejas relaciones con un variado grupo de *stakeholders*, así como la cooperación de numerosas entidades. Entre los grupos de interés que pueden beneficiarse de la RSC se encuentran aficionados, comunidad, jugadores, patrocinadores, ligas deportivas y reguladores (Babiak y Wolfe, 2009).

### **1.3. Objetivos de la investigación y contribución esperada**

#### **1.3.1. Objetivos**

Entender si el SFP ha fomentado la RSC de los clubes e igualado su desempeño social, así como los procesos por los que ha generado estos resultados, permite ampliar el conocimiento sobre los efectos de las iniciativas institucionales de tipo no obligatorio en la RSC de las organizaciones. De esta manera, el estudio pretende contribuir al estudio de la RSC en el fútbol y más allá del fútbol, tal y como se explica en este apartado, que describe los objetivos de la investigación y su contribución teórica y práctica.

En primer lugar, el propósito general de la investigación es analizar el efecto que la introducción de una medida institucional provoca en el desempeño en materia de RSC de las organizaciones, así como comprender los procesos que desencadena en las entidades y que explican estos resultados. Es decir, además de medir el impacto, se persigue explicar los mecanismos por los que una medida institucional puede generar tales resultados.

El estudio del caso del SFP y su efecto en el desempeño social de los clubes resulta adecuado porque permite comprender cómo, en la implementación de una medida institucional, influyen otras variables internas de la organización, como sus condiciones económicas y los valores individuales de los gestores, tal y como sugiere analizar la literatura (Aguinis y Glavas, 2012; Frynas y Yamahaki, 2016).

Junto con el estudio de los mecanismos que la iniciativa desencadena en las organizaciones, el análisis tiene como objetivo identificar las limitaciones que pueden impedir que una medida institucional de este tipo incremente de manera efectiva el desempeño social. En el contexto del estudio, se persigue conocer los retos y barreras a los que se enfrentan los responsables de gestionar la RSC en los clubes en la adopción e implementación de su compromiso social.

El análisis busca, asimismo, probar empíricamente el efecto de la interacción entre presiones institucionales y factores internos en el desempeño social de las organizaciones. Es decir, se pretende determinar hasta qué punto las características internas de la entidad condicionan su respuesta a las presiones del entorno institucional para la adopción de enfoques socialmente responsables.

A efectos prácticos para los gestores y reguladores, el estudio persigue concluir sobre la efectividad del SFP para solucionar los problemas que padecen los clubes de fútbol español, en cuanto a bajo desempeño en RSC y diferencias significativas entre entidades. Es decir, se pretende probar empíricamente si el SFP sirve para incrementar el desempeño en materia de RSC de los clubes y motiva la homogeneización en su nivel de compromiso social.

### ***1.3.2. Contribución académica y práctica***

A nivel académico, el presente estudio realiza varias contribuciones a la literatura de la RSC. En primer lugar, la investigación contribuye al estudio de las consecuencias de la introducción de medidas institucionales en el fomento de la RSC de las organizaciones, superando algunas de las limitaciones de la literatura que, en general, ha estudiado solo parcialmente los efectos de estas medidas. De esta manera, adicionalmente a la medición del impacto, el estudio investiga en profundidad los mecanismos que subyacen en la generación de estos resultados. Para ello, adopta un enfoque integral que, en línea con lo sugerido por Frynas y Yamahaki (2016), integra varias teorías para dar luz sobre la relación entre el contexto societario y los recursos internos y explicar la RSC en las organizaciones.

En segundo lugar, esta tesis contribuye a avanzar el estudio académico de la RSC en las organizaciones deportivas, fenómeno de investigación relativamente reciente comparado con el estudio general de la RSC (Walzel et al., 2018). En concreto, la responsabilidad social en la disciplina del fútbol constituye una materia que merece mayor atención académica (Reiche, 2014). En este sentido, este es el primer estudio que mide la influencia de una medida institucional adoptada en el sector del fútbol, como el SFP, en la RSC de los clubes.

La dificultad de medir el desempeño social en las organizaciones deportivas ha limitado el número de estudios que miden la influencia de determinantes externos en la RSC. Algunos estudios evalúan el reporte de las iniciativas de RSC basándose en la información publicada por los clubes a través de sus páginas web corporativas (Raimo et al., 2021; Ribeiro et al., 2019). De la misma manera, en este estudio, la medición del desempeño social se basa en un análisis del contenido de los espacios web de los clubes realizado por una organización independiente, pero se hace de manera más amplia, pues considera el desempeño en las distintas dimensiones de la RSC a lo largo del tiempo. Se utiliza la información de Responsiball, organización especializada en la medición del desempeño en RSC de los clubes de fútbol (Responsiball, s.f.).

Adicionalmente, esta tesis prueba empíricamente alguno de los fundamentos de la teoría institucional en el campo deportivo, no testados anteriormente. A título de ejemplo, la literatura muestra que los procesos de *isomorfismo* a los que hace referencia la teoría institucional ocurren también en el deporte, pero no ha analizado cómo funcionan estos mecanismos (McLeod et al., 2020). De igual manera, el presente estudio permite comprender cómo los clubes dan respuesta a las múltiples presiones del entorno institucional y gestionan el reto de convivir con distintas lógicas.

El estudio responde a varias líneas de investigación abiertas en la literatura de la RSC en organizaciones deportivas. En primer lugar, Trendafilova et al. (2013) sugieren examinar las interacciones entre factores institucionales y condicionantes internos de las organizaciones deportivas y su efecto en el desempeño social. Esta tesis

responde a esta cuestión haciendo uso de técnicas de datos de panel, lo que permite aislar los factores con mayor y menor impacto en la RSC y examinar la interacción entre aquellos determinantes externos e internos sugeridos por la literatura, pero que aún no ha sido probados. En concreto, el análisis del efecto moderador de los recursos financieros del club permite comprender cómo los condicionantes económicos modulan la respuesta de estas entidades a las presiones del entorno.

Estos autores sugieren, asimismo, la realización de estudios que permitan explicar y describir los procesos de adopción de la RSC de las organizaciones deportivas (Trendafilova et al., 2013). Esta tesis aborda este aspecto a través de la realización de estudios de caso, utilizando como fuente de información la entrevista en profundidad a los responsables de implementar la responsabilidad social de los clubes.

En segundo lugar, la literatura sugiere que, para explicar de manera completa la adopción de la RSC en estas entidades, es necesario estudiar el efecto de variables como el volumen de ingresos o el éxito deportivo de los equipos (Babiak y Wolfe, 2009; Sheth y Babiak, 2010). El presente estudio considera estos factores, como variables de control, en el modelo econométrico desarrollado al efecto.

En tercer lugar, el presente análisis soluciona algunos de los problemas metodológicos que presentan los estudios que, a la fecha, han medido el efecto de distintos determinantes en la RSC. El uso de técnicas de datos de panel proporciona un mayor rigor en el análisis, porque permite solucionar los problemas de endogeneidad que presentan algunas de las variables, como la relación entre desempeño financiero y social (Barros et al., 2020).

Asimismo, los estudios anteriores miden la influencia de los factores institucionales en la RSC en un solo año y en los clubes de distintas ligas, lo que no permite aislar el efecto de los determinantes institucionales que operan a nivel país (Raimo et al., 2021; Ribeiro et al., 2019). En este sentido, el presente estudio realiza un análisis longitudinal, tal y como sugieren Inoue et al. (2011) y Trendafilova et al. (2013) y mide el comportamiento de los clubes durante una década en un solo contexto. Esto está en línea con los fundamentos de la teoría institucional, que sostiene que los procesos

para que las organizaciones adapten sus estructuras a las demandas del entorno institucional requieren de tiempo (Meyer y Rowan, 1977).

Por otro lado, al ofrecer evidencias del impacto producido por una medida como el SFP, este estudio tiene implicaciones prácticas para los organismos rectores de otras ligas. Sus hallazgos deberían servir para que otros organismos reguladores del sector deportivo desarrollen programas institucionales que fomenten la responsabilidad social entre las organizaciones. Este objetivo es importante, en la medida en que la legitimidad de determinadas disciplinas deportivas, como el fútbol, está siendo cuestionada (Slack y Shrivés, 2008). La adopción de iniciativas en el ámbito de la RSC podría ayudar a mitigar los problemas de legitimidad a los que se enfrenta el sector, devolviendo al fútbol los valores positivos del deporte.

El presente estudio tiene, además, implicaciones prácticas para los gestores de las organizaciones deportivas, pues permite extraer lecciones aprendidas del análisis de los procesos que el SFP ha desencadenado en los clubes. Además, se realizan sugerencias para reforzar el impacto que las iniciativas institucionales, como el SFP, generan en el desempeño social de los clubes.

De esta manera, el análisis pone de manifiesto las oportunidades que supone realizar una gestión estratégica de la RSC, pero también revela los retos a los que se enfrentan los responsables de gestionar el compromiso social del club. El conocimiento de estas barreras podría ser de ayuda para que los gestores de los clubes tomen aquellas medidas que permitan superarlas, ofreciendo el apoyo necesario a los responsables de su implementación. No debe olvidarse que la gestión estratégica de la RSC supone una oportunidad de crear valor para los clubes y para sus *stakeholders* (Kolyperas et al., 2015), posicionando a estas entidades como agentes relevantes de cambio en su entorno (Breitbarth y Harris, 2008).

### 1.4. Método

Con objeto de dar respuesta a los objetivos del estudio, se emplea un método mixto secuencial (Bryman, 2006). En la primera fase de la investigación, se realiza un análisis cuantitativo para medir el impacto del SFP en el desempeño en RSC de los

clubes. En una segunda fase, el análisis cuantitativo se complementa con el estudio de casos para comprender los procesos que explican la generación de dicho efecto.

El método mixto secuencial permite tener un conocimiento más completo de los efectos del SFP en la RSC de los clubes. De esta manera, las técnicas de tipo cualitativo se han utilizado para clarificar, explicar y desarrollar los resultados del análisis cuantitativo (Sandelowski, 2010) y profundizar en los procesos que el SFP puede haber desencadenado.

Precisamente, la literatura contempla la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos cuando se usan de manera complementaria (Bryman, 2006). Este uso permite desarrollar, fortalecer, mejorar, ilustrar y clarificar los resultados de un método con los resultados del otro (Greene et al., 1989). A continuación, se explican con detalle cada una de estas fases.

En primer lugar, se desarrolla el estudio cuantitativo. Partiendo de la teoría institucional, se plantean una serie de hipótesis y se mide el impacto del SFP en el desempeño en RSC de los clubes. A tal efecto, se ha construido una base de datos con información del desempeño financiero, deportivo y social de los clubes que han participado en la Primera División de LaLiga entre las temporadas 2011-2012 a 2020-2021, es decir, varios años antes y después de la introducción del SFP. La Primera División es la más importante de las ligas españolas, en términos de impacto social y de generación de ingresos (Consejo Superior de Deportes [CSD], 2023).

Para construir la base de datos, se ha recurrido a varias fuentes de información. En primer lugar, los datos de desempeño financiero se han tomado de los estados financieros de los clubes en la década analizada. Los datos de desempeño deportivo se basan en los puntos obtenidos por los equipos en LaLiga en el período de estudio. Finalmente, el desempeño en RSC se ha obtenido de la información facilitada por Responsiball que, a partir del análisis de la información publicada por los clubes en sus páginas web, obtiene una valoración del compromiso social de las ligas y clubes de fútbol (López-Martínez, 2019; Ratten, 2020).

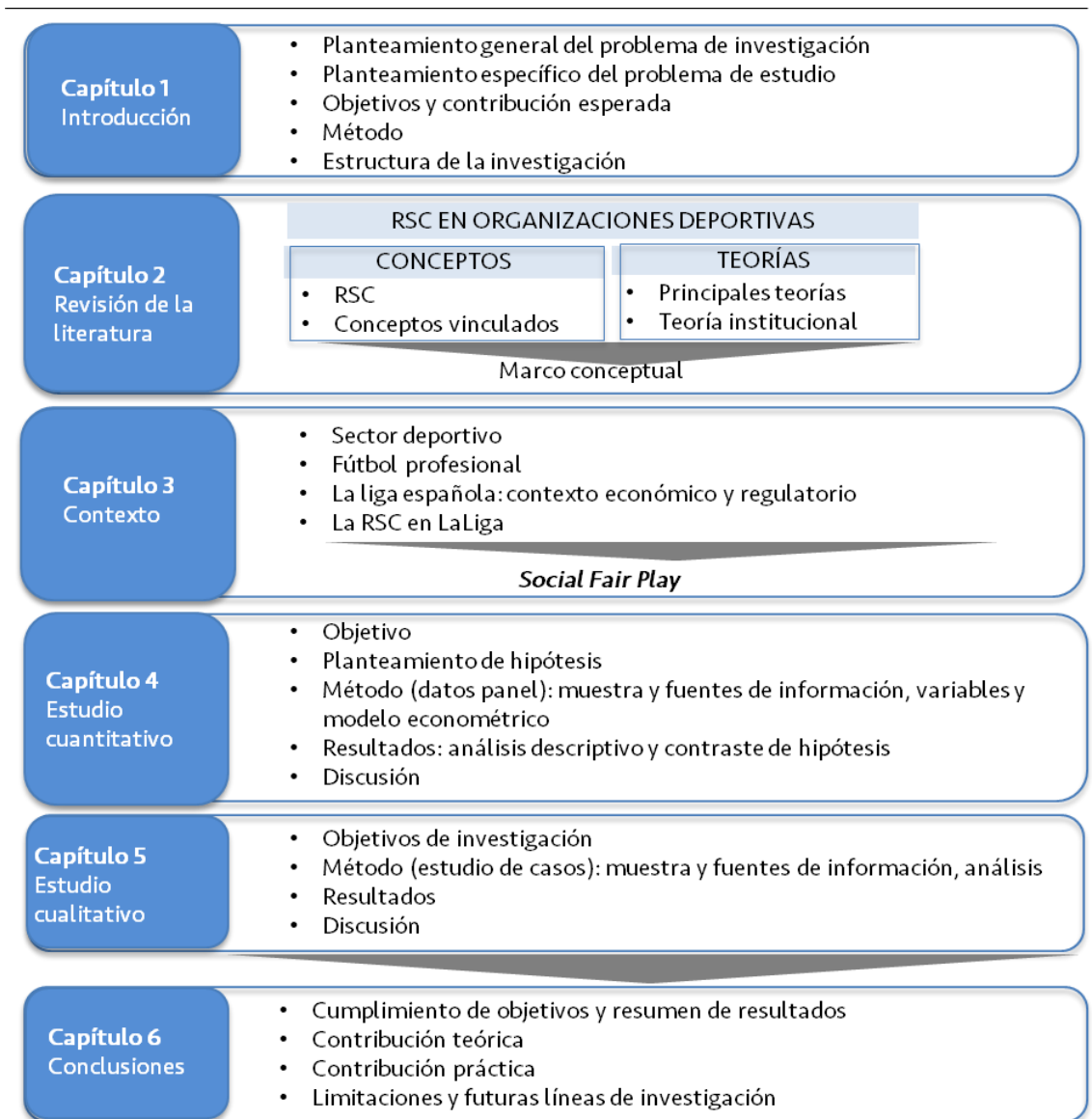
En segundo lugar, se realiza un estudio de casos para complementar el análisis cuantitativo y comprender los procesos que llevan a cabo los clubes en la planificación y desarrollo de su compromiso social. El estudio de casos ha utilizado, como fuente de datos, la técnica de la entrevista en profundidad y el análisis documental de la información de sostenibilidad publicada por los clubes en sus páginas web.

Las entrevistas se han realizado a los responsables de las fundaciones de nueve clubes de fútbol de Primera División, que se encargan de gestionar la RSC de la entidad. Esta técnica ha permitido conocer sus experiencias en la implantación de estas iniciativas y sus percepciones con relación al SFP y al papel de LaLiga en el fomento de la sostenibilidad. Los clubes analizados presentaban distintos niveles de desempeño y evolución en términos de RSC, con objeto de contrastar los procesos desencadenados por el SFP entre entidades de distintas características. El estudio se ha complementado con la entrevista realizada a un gestor de LaLiga, lo que ha permitido conocer, de primera mano, los objetivos del SFP, así como triangular la información de los clubes.

### **1.5. Estructura de la investigación**

El trabajo de investigación se estructura en seis capítulos. La Figura 1 recoge la estructura de la tesis con cada capítulo y apartados.

FIGURA 1. ESQUEMA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



Fuente: elaboración propia

El capítulo 2 presenta una revisión sistemática de la literatura sobre el tema de estudio: la RSC en las organizaciones deportivas. Para ello, se parte de una búsqueda de información en bases de datos científicas, como *Web of Science* y *Scopus*. El análisis de la literatura permite establecer la frontera del conocimiento sobre el tema y elaborar un modelo conceptual que organiza y categoriza los estudios realizados a la fecha. Adicionalmente, en este capítulo se identifican las principales teorías que explican la adopción de enfoques socialmente responsables por los clubes deportivos. Se pone especial foco en los fundamentos de la teoría institucional y su

aplicación al estudio de la responsabilidad social en organizaciones deportivas, pues el SFP constituye una medida de tipo institucional adoptada por LaLiga.

Dado que la RSC depende del contexto en el que operan las organizaciones, el capítulo 3 describe las principales características del entorno que rodea a los clubes de fútbol profesional en España. En primer lugar, se exponen las características diferenciales del sector deportivo y, en particular, de la disciplina del fútbol. A continuación, se describe el contexto económico, institucional y regulatorio de LaLiga. El capítulo finaliza con una presentación de la situación de la RSC en los clubes de fútbol españoles y de las medidas adoptadas por LaLiga, entre las que destaca el proyecto del SFP, unidad de análisis del presente estudio.

El capítulo 4 recoge el estudio cuantitativo, que mide el impacto del SFP en el desempeño social de los clubes. Partiendo de los fundamentos de la teoría institucional, se plantean una serie de hipótesis, se especifican las variables empleadas y el modelo econométrico que las relaciona. El capítulo describe el diseño de la investigación, especificando la población objeto de estudio, el protocolo de recogida de datos y las fuentes de información. Posteriormente, se explica el método empleado para realizar el contraste de hipótesis: el análisis de datos de panel a partir de la información deportiva, financiera y de desempeño social de los clubes de LaLiga entre 2012 y 2021. Para finalizar, se presentan los resultados del contraste de hipótesis y se discuten a tenor de la literatura existente.

El capítulo 5 complementa el estudio cuantitativo con métodos cualitativos que permiten comprender los procesos que explican la generación de los resultados del capítulo anterior. En primer lugar, se presentan los objetivos de investigación del capítulo y se explica el método que mejor da respuesta a los mismos, el estudio de casos. El capítulo describe el proceso de realización de entrevistas y la estrategia seguida para el análisis de datos. A continuación, se explican en detalle los resultados del análisis y se representan gráficamente en un modelo que permite una mejor comprensión de los procesos que el SFP desencadena. El capítulo finaliza con una interpretación de los resultados en función de la literatura existente.

El último capítulo describe las conclusiones agregadas de la tesis, considerando los resultados de los estudios cuantitativo y cualitativo, así como las principales contribuciones teóricas y prácticas. El estudio identifica implicaciones a efectos del estudio académico de la RSC, así como para los organismos reguladores del sector deportivo y los gestores de las organizaciones deportivas. Para finalizar, se explican las limitaciones del estudio y se proponen nuevas líneas de investigación.

## **CAPÍTULO 2.**

### **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Con objeto de organizar y sintetizar el conocimiento existente sobre el fenómeno de estudio, se ha realizado una revisión sistemática de la literatura sobre la RSC en las organizaciones deportivas profesionales. Esta revisión bibliográfica ha servido, asimismo, para conceptualizar los términos utilizados en esta investigación y establecer la frontera del conocimiento. De esta manera, se ha construido un marco conceptual de la RSC en las entidades deportivas, que permite situar el problema de estudio en el marco de la literatura.

La revisión sistemática implica la búsqueda exhaustiva de artículos sobre el tema de estudio mediante un proceso científico, replicable y transparente (Tranfield et al., 2003) que identifica las contribuciones científicas fundamentales y deja evidencia de las decisiones tomadas por el investigador, procedimientos aplicados y conclusiones (Tranfield et al., 2003). Este criterio asegura la integridad de la búsqueda y ha sido ampliamente utilizado en la investigación científica.

El capítulo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se parte de la definición de responsabilidad social corporativa (RSC). Con posterioridad, se explica la estrategia de búsqueda realizada en bases de datos científicas, que ha permitido obtener la relación de los artículos que han estudiado el fenómeno en organizaciones deportivas. A continuación, se explica el resultado del análisis de estos estudios y se identifican los principales autores, revistas y temas de interés. En los apartados siguientes se exponen el marco conceptual y las teorías empleadas en el estudio de la responsabilidad social en entidades deportivas. La presente investigación utiliza como marco la teoría institucional, por lo que se explican en detalle sus fundamentos y su aplicación al estudio del fenómeno. El capítulo finaliza con las limitaciones de los estudios realizados a la fecha.

### **2.1. Concepto de RSC**

El concepto de RSC tiene una larga tradición en ciencias sociales (Garriga y Melé, 2004) y ha sido ampliamente estudiado desde mediados del siglo XX. Bowen (1953), considerado como el padre de la RSC, se cuestiona por primera vez en su libro

*Responsibilities of the Businessman* cuáles son las responsabilidades frente a la sociedad que se espera que asuman los gestores de las organizaciones (Carroll, 2015).

La definición de RSC plantea varios problemas. Tal y como defienden Godfrey et al. (2010: p.316), el concepto de responsabilidad social corporativa es un concepto *torturado* que ha evolucionado en las últimas décadas. No existe una única definición de la RSC y conviven distintas aproximaciones y conceptos vinculados. En general, las descripciones se basan en la idea de que las organizaciones tienen responsabilidades más allá de las exigidas económica y legalmente con relación a un amplio grupo de *stakeholders* (Montazeri et al., 2017).

Dos características destacan en las definiciones de RSC. En primer lugar, el concepto se concibe como multidimensional (Lindgreen y Swaen, 2010), pues abarca desde las iniciativas dirigidas a remediar los impactos medioambientales que generan las organizaciones, hasta las destinadas a proteger el bienestar social. Es decir, más que una actividad integral, la RSC se compone de distintas iniciativas entre las que cada entidad puede elegir (Lindgreen y Swaen, 2010). En segundo lugar, la RSC es un concepto dinámico (Walker y Parent, 2010) que ha evolucionado a lo largo de su historia (Latapí Agudelo et al., 2019). A lo largo de los años, distintos conceptos se han solapado con el de RSC (Carroll, 2015), tal y como se explica al final del apartado. A continuación, se reproducen dos de las definiciones más ampliamente utilizadas de responsabilidad social (Walzel et al., 2018).

En primer lugar, para Carroll (1991), las organizaciones tienen cuatro tipos de obligaciones con respecto a la sociedad, que constituyen su RSC, y que representa gráficamente en una pirámide conceptual. Desde la base de la pirámide hasta la cima, estas responsabilidades son de tipo económico, legal, ético y filantrópico. Las obligaciones económicas están vinculadas a la obtención de beneficios; las legales al cumplimiento de la legislación; las éticas a la necesidad de comportarse de acuerdo a lo que la sociedad considera justo desde un punto de vista moral y, finalmente, las responsabilidades de tipo filantrópico engloban las iniciativas que las organizaciones realizan de manera voluntaria, más allá de lo exigido socialmente (Carroll, 1991).

Gran parte de la investigación académica sobre la RSC en las organizaciones deportivas, objeto del presente estudio, se focaliza en las responsabilidades de tipo ético y filantrópico representadas en la pirámide (Walzel et al., 2018). De esta manera, en línea con McWilliams y Siegel (2001), la RSC constituiría el conjunto de actividades que promueven un bien común y van más allá de los intereses económicos de la organización y de lo que es requerido por la legislación.

Frente a esta definición, la Comisión europea ha promovido una aproximación a nivel europeo al concepto de RSC (Latapí Agudelo et al., 2019), que supone la integración voluntaria de los aspectos sociales y medioambientales en la operativa de las organizaciones y en la relación con sus *stakeholders* (Commission of the European Communities, 2001: p.6). La Comisión europea enfatiza la responsabilidad de las organizaciones por sus impactos en distintos ámbitos, en línea con el concepto de *triple bottom line* y las tres dimensiones de la RSC (Latapí Agudelo et al., 2019). Este concepto, introducido por Elkington (1998) establece que las organizaciones necesitan adoptar comportamientos responsables en los ámbitos social y medioambiental, que puedan equilibrarse con sus objetivos económicos (Latapí Agudelo et al., 2019).

Posteriores definiciones de la RSC añaden, como componente adicional, su naturaleza contextual. Aguinis y Glavas (2012: p.933) definen la RSC como “aquellas políticas y acciones organizativas, específicas de cada contexto, que consideran las expectativas de los *stakeholders* y el desempeño económico, social y medioambiental”, es decir, la *triple bottom line*. Por lo tanto, el sector económico al que pertenece cada organización influye en su desempeño social.

En los últimos años, se han desarrollado conceptos interrelacionados que se solapan con el de RSC (Carroll, 2015). Para algunos académicos, la RSC es sinónimo de *ética de los negocios*, *ciudadano corporativo*, *corporate social performance*, *sostenibilidad* o *triple bottom Line* (Sheth y Babiak, 2010) por lo que, a continuación, se describen estos conceptos.

- La *ética de los negocios* o *Business ethics* hace referencia a los valores, principios y obligaciones de tipo moral que deben guiar el comportamiento

organizativo. La naturaleza de la *ética de los negocios* es, por lo tanto, normativa, es decir, prescribe lo que las entidades y sus gestores deben o no hacer. Este concepto podría vincularse con las responsabilidades de tipo ético identificadas por Carroll (1991) en su pirámide, por lo que la ética de los negocios sería complementaria al concepto de RSC (Carroll, 2015).

- *Ciudadano corporativo* o *Corporate citizenship*. La calificación de las organizaciones como *ciudadanos corporativos* supone que, al igual que el resto de ciudadanos, las entidades tienen una serie de obligaciones y responsabilidades que deben cumplir para ser socialmente aceptadas (Carroll, 2015). El término *corporate citizenship* tiene una connotación de pertenencia a la comunidad y se focaliza en los derechos y responsabilidades de las organizaciones en la sociedad, enfatizando su poder social y económico (Garriga y Melé, 2004). Este poder especial motiva que, al igual que los poderes públicos, deban gestionar asuntos sociales (Carroll, 2015). El concepto de *ciudadano corporativo* estaría vinculado fundamentalmente con las iniciativas de tipo discrecional o voluntario que las organizaciones realizan para la comunidad (Carroll, 2015).
- *Corporate social performance*. Este concepto, creado por Wood (1991) considera la RSC en un marco integral que incluye tres dimensiones. En primer lugar, se encuentran los principios que guían el comportamiento responsable de las organizaciones a tres niveles (institucional, organizativo e individual). La segunda dimensión hace referencia a los procesos que articulan las organizaciones en respuesta a las demandas sociales. La última dimensión considera los resultados, en cuanto a políticas y programas sociales, que desarrollan las entidades, así como su impacto en la sociedad (Wood, 1991). El concepto de *desempeño social* ha guiado la creación del marco conceptual explicado posteriormente en este capítulo.
- *Sostenibilidad*. A través del desarrollo sostenible, concepto que tiene su origen en el Informe Brundtland desarrollado por Naciones Unidas (World Commission on Environment and Development, 1987), las entidades buscan satisfacer las necesidades presentes de sus *stakeholders* sin comprometer su

capacidad para satisfacer las necesidades de las generaciones futuras (Carroll, 2015). El concepto de *sostenibilidad* ha sido ampliamente aceptado a nivel académico y empresarial pues, frente al de RSC, adopta una perspectiva a largo plazo y enfatiza una preocupación por las generaciones futuras (Carroll, 2015).

- Si bien inicialmente el concepto de *sostenibilidad* parecía exclusivamente vinculado con la dimensión medioambiental, posteriormente se introdujo el concepto de *triple bottom line* (Elkington, 1998), explicado anteriormente, que persigue asimismo la sostenibilidad en las dimensiones social y ética.

Como resumen, el concepto de RSC ha evolucionado a lo largo del tiempo, habiendo sido objeto de distintas definiciones y habiéndose desarrollado conceptos vinculados. Inicialmente, se consideraba que la responsabilidad de la empresa consistía en la generación de beneficios económicos. Definiciones posteriores agregaron nuevas responsabilidades y, en la actualidad, se considera que las empresas tienen la responsabilidad de crear valor conjunto para la organización y para la sociedad (Latapí Agudelo et al., 2019).

Por lo tanto, en el estudio académico de la RSC conviven dos polos opuestos. Una aproximación económica que sitúa el foco en la corporación y otra filosófico-moral que se centra en la responsabilidad social (Godfrey et al., 2010). En el debate académico, algunos autores consideran que estas aproximaciones son contradictorias. Sin embargo, según una visión más realista del fenómeno, las entidades pueden lograr objetivos sociales y corporativos simultáneamente (Godfrey et al., 2010).

A título de ejemplo, la *filantropía estratégica* argumenta la posibilidad de reforzar, a través de la RSC, la legitimidad de la organización y su valor de marca (Liket y Maas, 2016: p.890). De esta manera, tiene sentido hablar de un *business case* de la RSC (Carroll y Shabana, 2010). Es decir, cada vez cobra mayor relevancia la idea de que la RSC debe contribuir a la aportación de valor compartido, lo que implica la conexión entre el progreso social y el económico (Porter y Kramer, 2006).

## **2.2. Revisión sistemática de la literatura**

Con objeto de establecer la frontera del conocimiento, se ha realizado una revisión sistemática de la literatura. Las revisiones de tipo sistemático persiguen recopilar el conjunto de evidencias que se ajustan a un criterio preestablecido de elegibilidad (Moher et al., 2015), de cara a sintetizar el estado del conocimiento en un determinado ámbito (Page et al., 2021). En el presente estudio, se pretende reunir el conjunto de estudios que analizan la RSC desarrollada por las organizaciones deportivas profesionales.

Una revisión sistemática aporta valor en la medida en que es transparente, íntegra y precisa, para lo cual debe especificar el motivo de su realización, cómo se han identificado y seleccionado los estudios y los resultados del análisis (Page et al., 2021). Por ello, estas revisiones utilizan métodos explícitos y sistemáticos, con objeto de minimizar el sesgo en la identificación, selección y síntesis de los estudios (Moher et al., 2015). A continuación, se explica el método seguido en la presente investigación.

### **2.2.1. Búsqueda y filtrado de artículos**

La revisión de la literatura ha seguido las cuatro fases establecidas por el protocolo PRISMA para las revisiones sistemáticas (Moher et al., 2015): identificación de los artículos relevantes sobre el tema de estudio; análisis y filtrado; clasificación y determinación final de los estudios que se incluirán en la revisión. Una vez realizada la búsqueda de la literatura, el análisis de los estudios ha permitido construir un modelo conceptual del fenómeno (Whittemore y Knafl, 2005). La revisión realizada sigue, asimismo, el ejemplo de Walzel et al. (2018), que llevaron a cabo una revisión de la literatura sobre RSC en organizaciones deportivas profesionales hasta 2017. A continuación, se describen las fases desarrolladas.

En una primera fase, se ha realizado una identificación de la literatura relevante del tema de investigación (Moher et al., 2015) mediante la búsqueda de artículos en bases de datos científicas. Se han empleado dos bases de datos, *Web of Science* y *Scopus*, debido a su amplia cobertura de revistas, facilidad de búsqueda por palabras

clave, accesibilidad y popularidad a nivel académico en múltiples disciplinas (Moher et al., 2015). Anteriores revisiones de la literatura sobre la RSC en organizaciones deportivas han empleado, entre otras, estas bases de datos (Carlini et al., 2021; Fifka y Jäger, 2020; Walzel et al., 2018). Los términos de búsqueda han sido: ("*Corporate social responsibility*" OR "*CSR*") AND ("*sport\**" OR "*football*" OR "*soccer*"). Esta búsqueda se realizó el 14 de septiembre de 2023.

Con posterioridad, se ha realizado un análisis y filtrado de la información extraída de las bases de datos según los criterios definidos, de cara a conocer exclusivamente la literatura relativa a la responsabilidad social de las entidades deportivas. La búsqueda abarca exclusivamente artículos de revistas científicas revisados por pares, en inglés y en español, por lo que se han desechado los artículos de libros y aquellos publicados en otros idiomas. Asimismo, se han eliminado los artículos duplicados en ambas bases de datos.

Como resultado, se identifica un total de 501 artículos distintos, cuyos títulos y resúmenes han sido analizados para determinar si cumplían los criterios de elegibilidad; es decir, si corresponden al estudio de la RSC desarrollada por las organizaciones deportivas profesionales. Con objeto de eliminar los artículos irrelevantes para el tema de estudio, se han aplicado una serie de criterios de exclusión, tal y como se muestra en la Tabla 1. A continuación, se explican en detalle estos criterios.

En primer lugar, dado que el estudio se realiza sobre las iniciativas desplegadas por las organizaciones profesionales deportivas, se han excluido aquellos artículos vinculados a iniciativas lideradas por otros actores del sector deportivo. Esto engloba aquellos relativos al sector textil y manufactura de ropa deportiva, sobre los que existe gran número de estudios derivados del impacto social que han generado sus procesos de fabricación.

**TABLA 1. CRITERIOS DE EXCLUSIÓN E INCLUSIÓN EN LA BÚSQUEDA DE LA LITERATURA**

	<u>Número de artículos</u>
<b>Artículos resultado de la búsqueda en bases de datos</b>	501
<b><u>Criterios exclusión:</u></b>	
Iniciativas NO lideradas por clubes profesionales deportivos:	
Lideradas por industria deportiva	39
Patrocinio deportivo (CSR "through sport")	57
Lideradas por deportistas	17
Deporte amateur	13
Lideradas por organismos reguladores	16
Eventos deportivos	30
Estadios	2
Iniciativas NO enmarcadas como RSC	
Sport for development	16
Políticas públicas, salud, educación y práctica deportiva	42
Gestión deportiva general	34
Aspectos generales RSC no enmarcados en clubes deportivos	32
<b><u>Criterios de inclusión:</u></b>	
Artículos ampliamente citados sobre RSC en clubes deportivos	13
<b>Artículos a analizar</b>	216

Fuente: elaboración propia

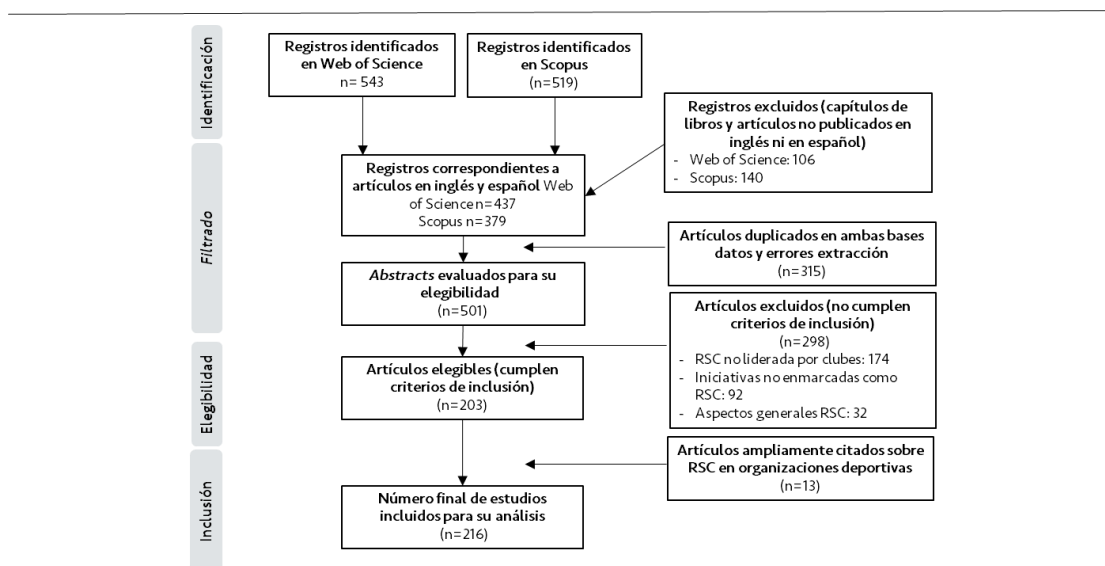
Adicionalmente, no se consideran los artículos vinculados a la RSC que lideran las organizaciones no deportivas que se comprometen con clubes o deportistas como vehículo para desarrollar su compromiso social. De la misma manera, se han excluido las iniciativas que llevan a cabo los propios deportistas, en el ámbito de la filantropía o prestando su imagen en defensa de determinadas causas sociales. Por otro lado, dado que el foco del estudio son las organizaciones profesionales, se han excluido las iniciativas en el ámbito del deporte amateur. Finalmente, se excluyen las iniciativas lideradas por los organismos reguladores del fútbol, como federaciones y ligas, así como aquellos relativos a eventos deportivos.

En segundo lugar, se excluyen aquellos artículos no enmarcados en el ámbito de la RSC, como los que analizan las iniciativas de *Sport for development*. Este concepto engloba las actividades en las que el deporte se utiliza para el desarrollo económico

de regiones y estados, la resolución de conflictos, favorecer el intercambio cultural o ejercer una influencia positiva en la salud pública (Rowe et al., 2019: p.366). Existe una corriente de la literatura deportiva que estudia específicamente este tema, de manera paralela a la RSC. Adicionalmente, se excluyen artículos vinculados a políticas públicas, salud, educación o a la propia práctica deportiva.

Para garantizar la integridad de la búsqueda, se han incluido una serie de artículos que no arrojaba la búsqueda inicial, pero son ampliamente citados y referenciados en los estudios analizados. Esto ha permitido identificar 13 artículos adicionales. Una vez aplicados los criterios de exclusión e inclusión, el total de artículos a analizar es de 216. El proceso de búsqueda de los artículos se resume en la Figura 2.

FIGURA 2. PROCESO SEGUIDO EN LA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA



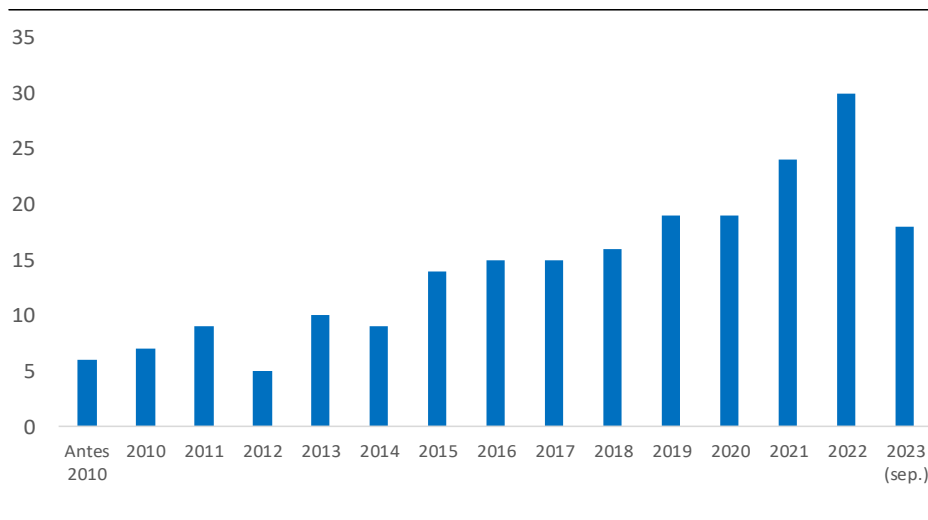
Fuente: elaboración propia

### 2.2.2. Resultado de la búsqueda

La siguiente fase de la revisión de la literatura consiste en el análisis y evaluación de los artículos obtenidos en la búsqueda (Whittemore y Knafl, 2005). Para ello, se ha introducido la relación de los 216 artículos en una hoja Excel y se han añadido aquellos campos que han permitido su clasificación en distintas categorías de análisis, como la disciplina deportiva, el contexto geográfico, el marco teórico o el método utilizado. A continuación, se realiza un análisis descriptivo de estos resultados.

En primer lugar, en la Figura 3 se presenta la evolución del número de artículos publicados por año. El estudio académico de la RSC en el contexto deportivo comienza a mediados de la primera década del siglo XXI. Tal y como se aprecia en la figura, el número de artículos publicados se ha ido incrementado en la última década, lo que refleja el interés en el tema.

**FIGURA 3. NÚMERO DE ARTÍCULOS PUBLICADOS POR AÑO**



Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, en la Tabla 2 se presenta el detalle de los principales autores que han estudiado el fenómeno. Dos autores, Anagnostopoulos y Babiak, destacan con relación al número de artículos publicados. Estos dos prolíficos autores han participado en más del 15% de los estudios publicados en el período.

**TABLA 2. PRINCIPALES AUTORES Y NÚMERO DE ARTÍCULOS**

<b>Autor principal</b>	<b>Afiliación</b>	<b>Total artículos</b>	<b>Nº artículos como primer autor</b>	<b>Nº artículos como coautor</b>
Anagnostopoulos, C	HBKU Qatar	18	6	12
Babiak, K	University of Michigan	16	6	10
Inoue, Y.	Manchester Metropolitan University	8	6	2
Walters, G.	Birkbeck, University of London	6	4	2
Walker M.	University of North Texas	5	4	1
Breitbarth, T.	University of Otago, New Zealand	5	4	1
Moyo, T.	Cape Peninsula University of Technology, Cape Town	5	5	0
McCulloug, BP	Texas A&M University	4	4	0
Mamo Y.	Old Dominion University, Virginia	4	4	0
Rayne, D.	RMIT University, Melbourne	4	4	0

Nota: autores con mayor número de artículos en el período analizado (2010-2023).

Fuente: elaboración propia

En tercer lugar, en la Tabla 3 figuran las principales revistas en las que se han publicado los estudios. Las revistas que más artículos publican sobre el fenómeno pertenecen al ámbito de la gestión deportiva.

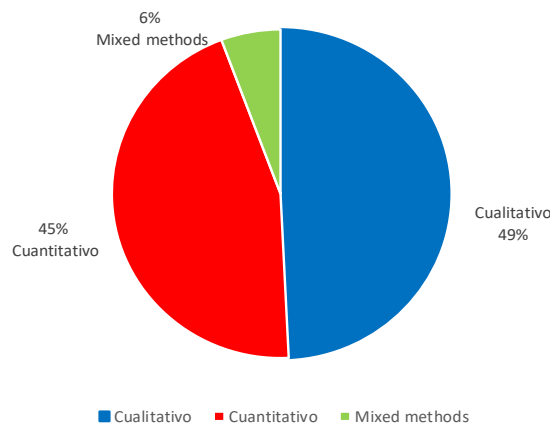
**TABLA 3. PRINCIPALES REVISTAS**

<b>Revista</b>	<b>Nº artículos</b>
European Sport Management Quarterly	19
Sport Management Review	14
Sustainability	12
Journal of Sport Management	10
International Journal of Sports Marketing & Sponsorship	9
Soccer & Society	8
Sport Marketing Quarterly	7
Sport, Business and Management - An international journal	6
International Journal of Sport Management and Marketing	6
International Journal of Sport Communication	5
Sport in society	5
Corporate Governance-The International Journal of Business in Society	5

Fuente: elaboración propia

En cuarto lugar, en la Figura 4 se presenta el detalle de los principales métodos utilizados. Del total de 216 artículos, 23 son conceptuales. Entre los empíricos (193), existe un equilibrio entre los artículos que utilizan técnicas de tipo cualitativo y los que utilizan métodos cuantitativos.

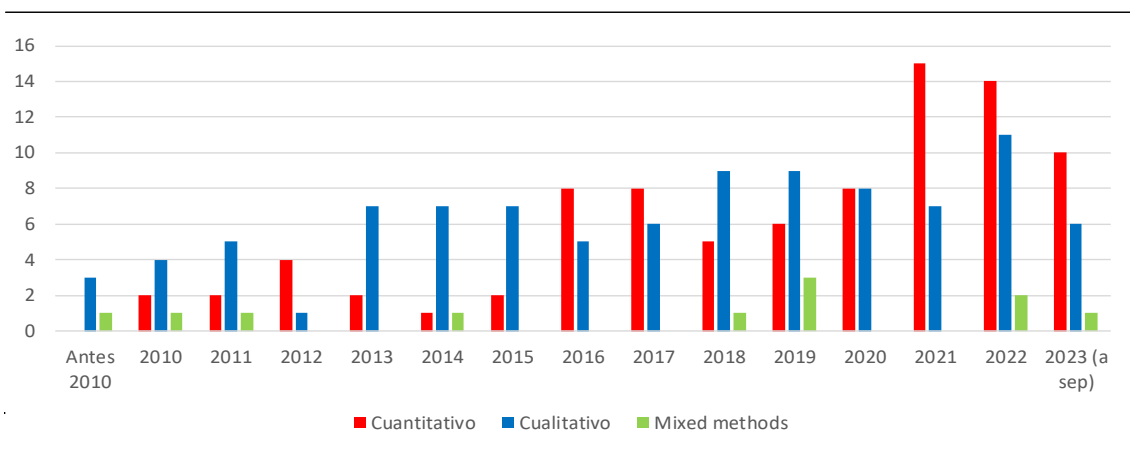
**FIGURA 4. PRINCIPALES MÉTODOS UTILIZADOS (N=193)**



Fuente: elaboración propia

A lo largo de los años, se observa un incremento de los estudios de tipo cuantitativo, tal y como se aprecia en la Figura 5. La novedad en el estudio explica el predominio de artículos de tipo exploratorio y descriptivo en los primeros años. Estos estudios tienen como objeto examinar problemas o temas poco estudiados, por lo que se usan técnicas de tipo cualitativo. Sin embargo, a medida que pasan los años cobran mayor importancia los estudios de tipo cuantitativo, que permiten testar empíricamente teorías.

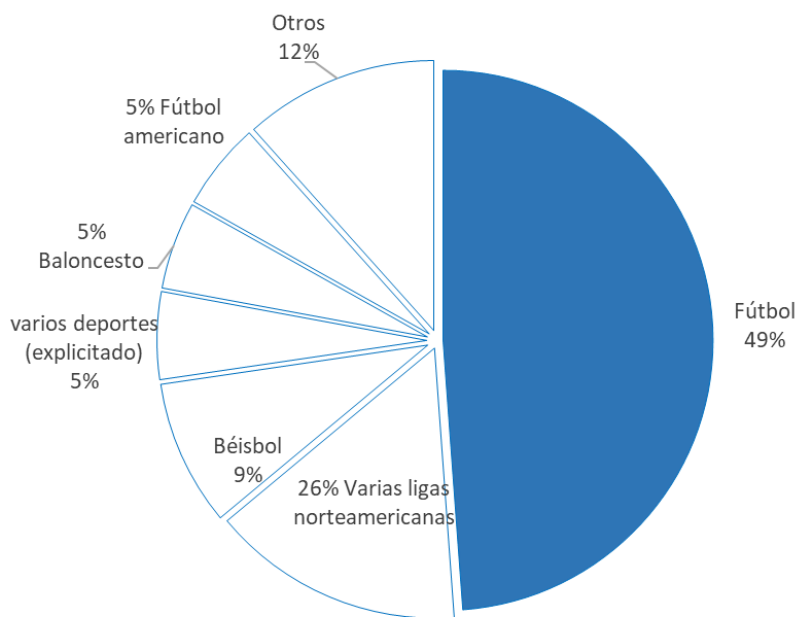
FIGURA 5. EVOLUCIÓN DE LOS MÉTODOS UTILIZADOS



Fuente: elaboración propia

En quinto lugar, con relación al ámbito de estudio, en la Figura 6 se representan las principales disciplinas deportivas analizadas. El fútbol profesional constituye el contexto fundamental en el que se ha analizado la RSC en organizaciones deportivas. La mitad de los estudios se circunscriben al sector del fútbol. Por número de artículos, le siguen las principales ligas deportivas norteamericanas (NFL, NBA, MLB y NHL).

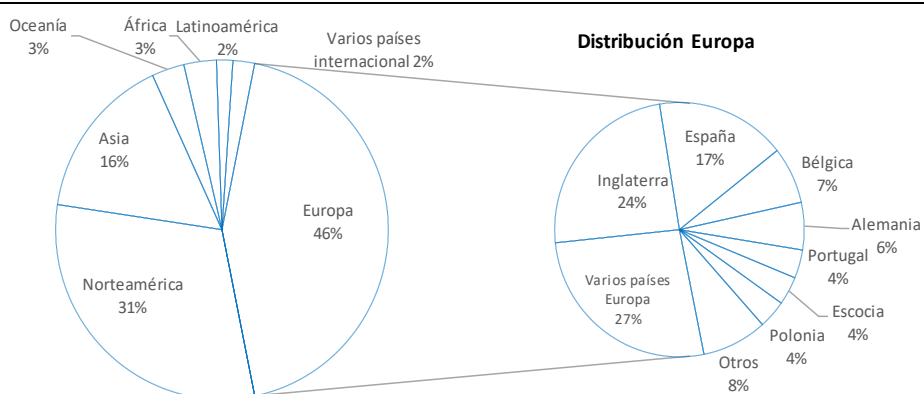
**FIGURA 6. ÁMBITO DE ESTUDIO: DISTRIBUCIÓN POR DISCIPLINA DEPORTIVA (N=165)**



Nota: % de artículos sobre total de los que explicitan la disciplina deportiva (165 de 216 art.)  
 Fuente: elaboración propia

Finalmente, en la Figura 7 se detallan los principales contextos nacionales que analiza la literatura. Los estudios se han focalizado fundamentalmente en el contexto del fútbol europeo y en las principales ligas de Estados Unidos. Esta situación es explicable, en la medida en que estos países tienen una conocida tradición deportiva con ligas profesionales bien afincadas (Cobourn y Frawley, 2017).

**FIGURA 7. ÁMBITO DE ESTUDIO: DISTRIBUCIÓN POR GEOGRAFÍA (N=190)**



Nota: % sobre el total de artículos que especifican el contexto (190 de 216 artículos)  
 Fuente: elaboración propia

En el sector futbolístico predominan los estudios realizados en la liga de fútbol inglesa, La *Premier league*, la liga de fútbol con mayor repercusión social e ingresos a nivel mundial (Deloitte, 2023). Los 22 artículos centrados en el fútbol inglés suponen una cuarta parte de los estudios a nivel europeo. Adicionalmente, en casi todos los artículos que analizan varios contextos nacionales a la vez, uno de los países considerados es Inglaterra, lo que supone 12 artículos más. Por número de publicaciones, le sigue en importancia la liga española. Son también numerosos los estudios que consideran varios contextos nacionales, tanto a nivel europeo como internacional, y realizan un análisis comparativo de la RSC entre las organizaciones deportivas de distintos países.

### 2.3. Marco conceptual

A partir de los artículos analizados, se ha construido un marco conceptual de la RSC en organizaciones deportivas profesionales, que se representa en la Figura 8.

El modelo organiza el fenómeno de estudio en distintas categorías. La primera categoría de artículos hace referencia a los determinantes por los que los clubes adoptan enfoques socialmente responsables. Una vez decidida su adopción, una segunda categoría se refiere a la definición, por parte de los clubes, de la estrategia de gestión de la RSC, figurando como aspectos fundamentales la definición del modelo de relación con sus *stakeholders*, la identificación del ámbito de actuación y la elección del modelo organizativo para desplegar el compromiso social. La tercera categoría se focaliza en la implementación de las iniciativas de RSC, analizando las herramientas que permiten su gestión y las actividades de comunicación. Finalmente, la última categoría se refiere al resultado que las actividades de RSC generan para la propia organización y en términos de creación de valor para sus *stakeholders*.

A continuación, se analiza con mayor detalle cada una de estas categorías. Por otro lado, en el Apéndice 1 se vinculan los artículos analizados a cada categoría del modelo conceptual.

FIGURA 8. MAPA CONCEPTUAL: RSC EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS



Fuente: Elaboración propia

### **2.3.1. Determinantes**

Los motivos por los que las organizaciones deportivas adoptan enfoques socialmente responsables están vinculados a algunas de las teorías que explican la RSC en las organizaciones en general. Estas motivaciones pueden ser objeto de distinta categorización. Una de las primeras clasificaciones realizadas en la literatura distingue dos grandes grupos de determinantes: los externos y los internos a la propia entidad (Babiak y Wolfe, 2009).

Vinculada con esta categorización, los determinantes se pueden clasificar en factores de tipo institucional y de tipo instrumental o estratégico, respectivamente (Babiak y Trendafilova, 2011). Entre los factores de tipo institucional se encuentra el cumplimiento de la regulación, las normas sociales, el gran escrutinio público al que está sometido el deporte o los factores miméticos, es decir, el hecho de que otros equipos estén desarrollando iniciativas de RSC (Babiak y Trendafilova, 2011). La teoría institucional, que explica estos condicionantes, enfatiza la necesidad de responder a las expectativas de la sociedad y a las demandas de un extenso conjunto de *stakeholders*.

Por otro lado, los factores estratégicos o instrumentales hacen referencia a la posibilidad de obtener algún tipo de ventaja competitiva con las iniciativas de RSC. Estas actividades permiten reforzar los vínculos con los aficionados, mejorar la reputación o fortalecer la imagen de marca de la entidad, favoreciendo las intenciones de compra de los consumidores deportivos (Hills et al., 2019). Otros factores pragmáticos incluyen la posibilidad de atraer patrocinadores, obtener ventajas de tipo fiscal, el mayor compromiso de los empleados o la oportunidad de contrarrestar, a través de la RSC, el efecto negativo de las informaciones publicadas por los medios de comunicación sobre el club (Athanasopoulou et al., 2011). En definitiva, con el compromiso social se buscaría conseguir ventajas de tipo económico (Babiak y Trendafilova, 2011).

Sin embargo, el marco de diferenciación entre determinantes normativos e instrumentales resulta demasiado simple para reflejar las complejas motivaciones que llevan a las organizaciones deportivas a desarrollar enfoques socialmente

responsables (Panton, 2012). Por ello, algunos autores agrupan los determinantes en función de las dimensiones empleadas para clasificar las teorías de la RSC en las organizaciones no deportivas.

De esta manera, Breitbarth et al. (2011) utilizan las categorías de Garriga y Melé (2004), que organizan las teorías de la responsabilidad social en cuatro dimensiones: instrumental, integrativa, política y ética. De la misma manera, Walker y Parent (2010) consideran que las motivaciones de tipo económico son importantes, pero un club que desea ser socialmente responsable debe considerar, asimismo, estándares sociales, políticos y éticos. A continuación, se explican estos cuatro tipos de determinantes.

Los motivos estratégicos o instrumentales explican la adopción de iniciativas socialmente responsables para la consecución de alguna ganancia de tipo económico. En cambio, las organizaciones motivadas por razones sociales o integrativas integran las demandas sociales dentro de sus objetivos y buscan satisfacer las expectativas de los distintos grupos de *stakeholders*. Las razones políticas explican el comportamiento de las organizaciones que persiguen realizar un uso responsable de su poder en el entorno socio-político, en la medida en que son consideradas como ciudadanos corporativos con gran implicación en la comunidad (Breitbarth y Harris, 2008). Finalmente, las motivaciones son de tipo ético cuando los clubes persiguen contribuir al bien común y al bienestar de la sociedad, tomando acciones correctas desde un punto de vista moral. Si bien la categorización de Garriga y Melé (2004) es válida a nivel conceptual, en la práctica las organizaciones combinan distintos enfoques a la hora de desarrollar estas prácticas (Hovemann et al., 2011).

Varios estudios analizan las motivaciones para la adopción de enfoques socialmente responsables expresadas por los responsables de las organizaciones deportivas de distintos contextos geográficos. A título de ejemplo, los clubes de las ligas inglesa, alemana y suiza enmarcan su RSC en el ámbito de la ética y la integración social (Hovemann et al., 2011). Por otro lado, los clubes escoceses se consideran a sí mismos instituciones sociales vinculadas a la comunidad, si bien no ignoran los beneficios

que ofrece la adopción de enfoques socialmente responsables (Kolyperas et al., 2015). En el contexto de los clubes alemanes, la legislación ha fomentado el desarrollo de las iniciativas medioambientales y son los factores económicos y sociales los que determinan otras iniciativas sociales de carácter voluntario (Reiche, 2014).

Finalmente, tanto factores internos como presiones externas de tipo institucional determinan las iniciativas que, en el ámbito de la responsabilidad social, llevan a cabo las principales ligas norteamericanas (Babiak y Wolfe, 2009). Para Babiak y Wolfe (2009), los factores externos, como la regulación o la necesidad de dar respuesta a las expectativas sociales, tienen más peso que los internos como determinantes de la RSC.

### ***2.3.2. Definición de la estrategia de gestión de la RSC***

La segunda categoría del marco conceptual hace referencia a la planificación estratégica. Una vez decidida la adopción de enfoques socialmente responsables, los gestores de las organizaciones deportivas deben determinar su alcance y planificar su implementación. Esta tarea es compleja, pues los clubes persiguen objetivos dispares, como la búsqueda de beneficios empresariales; el fomento de la participación, la competitividad del juego y su sostenibilidad; así como ganar relevancia institucional (Breitbarth y Harris, 2008).

Para dar respuesta a estos objetivos y, a su vez, aportar valor a la sociedad, la RSC debería formar parte de la gestión estratégica integral de los clubes (Kolyperas et al., 2015; Sheth y Babiak, 2010). La adopción de un enfoque estratégico crea valor para la organización deportiva, para sus *stakeholders* y, por ende, para el entorno económico, social y político (Breitbarth y Harris, 2008). En este proceso, es necesario que los clubes adapten la cultura organizacional y cuenten con una planificación a largo plazo de estas iniciativas (Kolyperas et al., 2015). Esto tiene implicaciones significativas para los gestores de estas entidades, que deben asegurar que disponen de los recursos técnicos y humanos necesarios, así como ejercer un adecuado liderazgo de su compromiso social (Kolyperas et al., 2015; Montazeri et al., 2017).

*a. Gestión de stakeholders*

De cara a posicionar al fútbol como agente relevante de creación de valor, tanto social, político, como económico, es necesario que los clubes realicen una adecuada gestión de sus *stakeholders* (Breitbarth y Harris, 2008). Para ello, las entidades deben definir e implantar un modelo de relación con estos grupos de interés y comprometerse para su implicación en el desarrollo de iniciativas de creación de valor conjunto (Castro-Martínez y Jackson, 2015).

El éxito de la gestión de las organizaciones depende de la correcta identificación de los *stakeholders* y de la evaluación de sus necesidades, con objeto de priorizar la toma de decisiones estratégicas respecto a los mismos (Miragaia et al., 2014). La aplicación de la teoría de los *stakeholders* puede contribuir a que los clubes reflexionen sobre cuáles son sus *stakeholders* significativos, sus intereses, qué obligaciones existen respecto a los mismos, cuál es el modelo de relación a establecer o cómo tomar decisiones para equilibrar los intereses de los distintos grupos (Walters y Tacon, 2010). Entre los *stakeholders* externos más relevantes se encuentran los aficionados (Walters y Tacon, 2010).

*b. Ámbito de actuación*

Una vez conocidas las necesidades de los *stakeholders* y definido un modelo de relación, tiene especial relevancia la determinación del alcance del compromiso social. Cabe señalar que existen diferencias en las iniciativas que adoptan las organizaciones deportivas, como ligas o clubes, y las que adoptan las organizaciones no deportivas que despliegan sus iniciativas sociales a través del deporte. De este modo, atendiendo al liderazgo de las iniciativas, Breitbarth et al. (2015: p.7) distinguen entre *RSC a través del deporte* y *RSC en el deporte*.

La *RSC a través del deporte* hace referencia a las iniciativas que lideran aquellas organizaciones empresariales que se comprometen con organizaciones deportivas o con deportistas como vehículo para desarrollar su compromiso social. El establecimiento de alianzas entre empresas y clubes tiene ventajas, pues las primeras poseen la capacidad de movilizar los recursos financieros que permiten el despliegue de iniciativas sociales a través de los clubes (Smith y Westerbeek, 2007).

Por el contrario, la RSC *en el deporte* hace referencia a las iniciativas de RSC lideradas por las propias organizaciones deportivas, que disponen de la capacidad de movilizar a la sociedad a través del deporte (Smith y Westerbeek, 2007). El presente estudio se focaliza en este tipo de RSC. Las organizaciones profesionales deportivas imitan sus estrategias de compromiso social, lo que da lugar a similitudes en el alcance de sus iniciativas (Walker y Parent, 2010). Sheth y Babiak (2010) concluyen que los responsables de estas entidades enmarcan su RSC dentro de las categorías de tipo filantrópico y ético de la pirámide de Carroll (1991). Dentro de este marco, las iniciativas concretas que cada organización despliega son diferentes, lo que depende del tipo de entidad y de sus operaciones, de su ámbito de actuación y de la influencia de los distintos *stakeholders* (Walker y Parent, 2010).

De esta manera, las actividades de RSC *en el deporte* se pueden categorizar de acuerdo a distintos criterios. Rowe et al. (2019) realizan una clasificación general que diferencia entre aquellas iniciativas dirigidas a los *stakeholders* internos de la organización, como los empleados o los accionistas, frente a las dirigidas a los *stakeholders* externos, como los aficionados o la comunidad. Las primeras englobarían las relativas al buen gobierno de la entidad, la gestión de las relaciones laborales o las políticas de diversidad e igualdad de oportunidades. Entre las iniciativas dirigidas a los *stakeholders* externos figurarían aquellas desarrolladas en el ámbito comunitario, las de tipo educativo, la promoción de la salud o las de tipo filantrópico.

En la Tabla 4 se detallan las distintas categorías de iniciativas de RSC en organizaciones deportivas identificadas en la literatura. Gran número de las clasificaciones hace referencia exclusivamente a iniciativas dirigidas a los *stakeholders* externos de la organización. En esta línea, Walker y Kent (2009) identifican varios tipos de actividades: donaciones benéficas, iniciativas en la comunidad y de desarrollo comunitario, educativas, promoción de la salud, voluntariado, medioambientales y de agradecimiento a los aficionados.

TABLA 4. TIPOS DE INICIATIVAS DE RSC EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Autor y año	Fuente Título	Dimensión social (stakeholders externos)												Social (stakeholders internos) Relaciones laborales / Seguridad laboral	Medio Ambiente/ MedioAmbiente/ Sostenibilidad	Gobierno / Gobierno / Ética		
		Educación	Deporte	Salud	Inclusión social	Fútbol Discapacidad	Diversidad/ Igualdad*	Integración cultural	Promoción cultura	Comunidad**	Aficionados	Voluntariado	Caridad/ Filantropía				Otros	
Anagnostopoulos et al. (2017)	Stakeholder communication in 140 characters or less: A study of community sport foundations.	X	X	X	X													
Babiak y Wolfe (2013)	Perspectives on social responsibility in sport.							X		X		X		X		X		X
François et al. (2019)	A multilevel analysis of implicit and explicit CSR in French and UK professional sport.	X		X			X		X			X				X		
Hamil y Morrow (2011).	Corporate social responsibility in the Scottish Premier League: Context and motivation.	X		X	X		X		X	X		X	X			X		
Kolyperas y Sparks (2011)	Corporate social responsibility (CSR) communications in the G-25 football clubs.	X	X	X	X	X	X		X	X		X				X		
Roşca (2011)	Corporate social responsibility in English football: history and present.	X	X	X	X				X			X	X					
Walker y Kent (2009)	Do fans care? Assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry.	X		X					X	X	X	X				X		
Walker et al. (2010)	Communicating socially responsible initiatives: An analysis of US professional teams.			X			X		X		X	X	X			X		
Walker y Parent (2010)	Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport.	X		X					X		X	X		X		X		X

\* Diversidad, igualdad concienciación causas

\*\* Relaciones con la comunidad / Regeneración económica

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, Rosca (2011) categoriza los programas de RSC en siete tipos: educativos, deportivos, inclusión social, integración cultural, ámbito familiar, salud y caridad. Más recientemente, Anagnostopoulos et al. (2017) clasifica las iniciativas que los clubes comunican en sus redes sociales en programas de salud, educativos, de promoción del deporte y de inclusión social.

Las citadas clasificaciones ignoran las dimensiones de la RSC vinculadas al ámbito interno de la organización. Por ello, una de las mejores y más amplias clasificaciones de iniciativas es la de Babiak y Wolfe (2013), puesto que incluye todas las dimensiones, entre las que se encuentran las que afectan a los *stakeholders* internos de la organización. Estos autores identifican seis actividades: filantrópicas o donaciones y apoyo a causas benéficas, relación con la comunidad y desarrollo comunitario, diversidad e igualdad, gestión medioambiental y sostenibilidad, relaciones laborales y gobierno corporativo.

Cabe destacar que, en la mayoría de las clasificaciones, figura una categoría relativa a las iniciativas destinadas a crear valor en el ámbito comunitario, que Rowe et al. (2019: p.364) denominan *Community-oriented practices*. El análisis de este tipo de iniciativas ha predominado en la investigación de la RSC en organizaciones deportivas (Walzel et al., 2018). Precisamente, en el contexto del fútbol profesional español, la mayoría de clubes han focalizado tradicionalmente sus esfuerzos de RSC en las iniciativas en la comunidad (López-Martínez, 2019).

Rowe et al. (2019: p.364) definen el concepto de *community-oriented practices* como aquellas actividades realizadas de manera voluntaria por las organizaciones profesionales deportivas orientadas a los *stakeholders* externos, que persiguen crear valor compartido para la comunidad y el equipo. Si bien las clasificaciones que ofrece la literatura sobre las iniciativas de RSC se basan en la naturaleza de la actividad, Rowe et al. (2019) proponen una categorización alternativa de las *community-oriented practices* según el grado de implicación del club en su implementación, identificando tres grandes tipos.

En primer lugar, en las iniciativas de tipo *giving* los clubes utilizan sus propios recursos para el desarrollo de las iniciativas. Estos recursos son de tipo financiero,

humano o físico y, entre las mismas, figuran las donaciones, las visitas de los jugadores a colegios y hospitales, la entrega de entradas a partidos para colectivos desfavorecidos o las becas para deportistas. En segundo lugar, las actividades de tipo *activating* promueven la activa participación de otros *stakeholders* en la gestión de un problema social, la concienciación sobre determinadas causas o la recaudación de recursos financieros y no financieros. Por ejemplo, las iniciativas de colaboración con ONG.

Finalmente, las actividades de tipo *capacity-building* suponen el mayor grado de implicación por parte del club, puesto que consisten en programas a largo plazo, con objetivos concretos, vinculados al desarrollo de las capacidades de un grupo específico de beneficiarios de la comunidad. Los clubes llevan a cabo estos programas por su cuenta o con la colaboración de otros *stakeholders*. Entre las iniciativas de tipo *capacity-building* se incluyen programas educativos, de formación o de entrenamiento deportivo (Rowe et al., 2019: p.371). Se observan diferencias en el tipo de iniciativas que los clubes llevan a cabo en función del contexto. A título de ejemplo, en Estados Unidos predominan las iniciativas de tipo *giving* y en el Reino Unido las de tipo *capacity-building* (Rowe et al., 2019).

En la literatura se identifican estudios que analizan, de manera específica, un tipo de iniciativa en la comunidad, sus factores condicionantes y resultados. De este modo, se han investigado las donaciones (Babiak y Yang, 2022; Inoue et al., 2013; Yang y Babiak, 2021; Yang y Babiak, 2023), la ayuda en caso de desastres naturales o *disaster relief* (Finch, 2016; Finch, 2021; Fortunato, 2018; Inoue y Havard, 2015), las iniciativas para paliar la crisis de la COVID (Baena, 2023; Li et al., 2022; Oeckl y Morrow, 2022) o las dirigidas a personas con discapacidad (Paramio-Salcines et al., 2016; Paramio-Salcines y Kitchin, 2013).

Si bien la mayor parte de artículos se ha focalizado en las iniciativas en la comunidad, se han analizado las otras dimensiones de la RSC en las organizaciones deportivas, si bien en menor medida. En la dimensión de gobierno, algunos estudios analizan aspectos relativos a la ética y transparencia en las organizaciones deportivas (Constandt et al., 2020; De Waegeneer et al., 2017; Urdaneta et al., 2021); en la

dimensión medioambiental, se analizan las motivaciones para adoptar iniciativas medioambientales y la medición y monitorización que realizan las entidades sobre estas iniciativas (Inoue y Kent, 2012; McCullough et al., 2019; Trendafilova et al., 2013); dentro de la dimensión social, al margen de las iniciativas en la comunidad, pocos estudios hacen referencia a los empleados de las organizaciones deportivas (Jäger y Fifka, 2022).

Finalmente, con relación al ámbito de actuación, en la revisión realizada destaca el amplio volumen de estudios que analiza el *cause-related marketing* (CRM). El CRM constituye una forma de RSC orientada al mercado, en la que una organización establece un acuerdo de colaboración con una entidad social, lo que proporciona beneficios a ambas entidades (Schyninck et al., 2022). En el ámbito del estudio, este término engloba aquellas iniciativas de marketing en las que la entidad deportiva contribuye a la defensa de una determinada causa social, lo que proporciona a su vez beneficios a la propia organización, que fortalece sus vínculos con los aficionados/consumidores al reforzar su imagen de marca y mejorar su reputación (Garriga y Melé, 2004). Por lo tanto, el CRM es algo más que un acto de filantropía para la mayor parte de organizaciones deportivas, que lo conciben como un *win-win* que favorece la relación con sus *stakeholders* y proporciona beneficios a la entidad (Schyninck y Willem, 2018).

Este fenómeno se ha analizado desde distintas perspectivas en las organizaciones deportivas. Por un lado, algunos artículos analizan la percepción de los aficionados y consumidores sobre las campañas de CRM (Joo et al., 2016; Nichols et al., 2016). Los consumidores valoran de distinta manera el grado de altruismo del club y la autenticidad de su compromiso, en función de factores como su grado de identificación con el equipo, la coherencia con la causa que se defiende y los valores del propio equipo.

Otros estudios se sitúan desde el punto de vista de las organizaciones y analizan las motivaciones que llevan a las mismas a adoptar estrategias de CRM, así como los complejos procesos de planificación e implementación de las mismas, en los que

intervienen distintos actores (Schyvinck et al., 2022; Schyvinck y Willem, 2018; Schyvinck y Willem, 2019).

*c. Modelo organizativo*

Una vez definido el alcance y el tipo de iniciativas a realizar, la organización deportiva debe plantearse cómo va a desplegar su compromiso social. Existen distintos modelos y estructuras organizativas a través de las que se implementan y gestionan las iniciativas sociales por los clubes. Se identifican tres modelos fundamentales: el modelo interno, a través de fundaciones externas o la colaboración con organizaciones sociales (Zeimers et al., 2018).

El modelo seleccionado depende del contexto y, a su vez, determina la orientación de las iniciativas de RSC (Zeimers et al., 2018). En el Reino Unido, el modelo organizativo ha evolucionado en los últimos años. En los años ochenta se creó el modelo *Football in the Community*, a través de un proyecto conjunto del gobierno y la liga de fútbol inglesa (Anagnostopoulos y Shilbury, 2013). Los clubes de fútbol eran reconocidos formalmente como vehículos para crear valor social a través de departamentos específicos que desarrollaban actividades sociales. Este modelo evolucionó hasta el actual, consistente en fundaciones independientes de los clubes, las *Charitable foundations* o *Community Trusts* (Anagnostopoulos y Shilbury, 2013). Estos organismos disponen de mayor responsabilidad y autonomía respecto de los clubes para definir sus objetivos estratégicos y financieros, con mayor acceso a financiación pública y privada (Kolyperas et al., 2015).

De la misma manera, en España la acción social de los clubes se articula fundamentalmente a través de las fundaciones, que se crean en los últimos veinte años (Chen y López de Subijana, 2013; Fernández-Villarino, 2021). El modelo de fundaciones independientes presenta ventajas, como el mejor acceso a recursos para financiar las iniciativas en el ámbito de la RSC (Walters, 2009). Sin embargo, diversos estudios analizan el complejo proceso de toma de decisiones en las fundaciones deportivas y los problemas derivados de su financiación y de su relación con el club principal. Si bien clubes y fundaciones constituyen entidades separadas, es importante que sus estrategias estén alineadas (Cobourn y Frawley, 2017).

Con relación al último de los tres modelos organizativos, el establecimiento de acuerdos de colaboración con organizaciones sociales es complejo, siendo fundamental para su éxito la selección de un socio reconocido en la gestión del problema social y el adecuado diseño del marco de colaboración (Walters y Anagnostopoulos, 2012).

### ***2.3.3. Implantación de actividades de RSC***

La implementación de las iniciativas de RSC en las organizaciones deportivas constituye un proceso dinámico y complejo que requiere la realización de cambios a nivel estratégico, operacional y organizativo en la entidad, así como el desarrollo de procesos de aprendizaje a distintos niveles, dentro de la organización y con otras entidades externas (Zeimers et al., 2019).

Para la consecución de altos nivel de desempeño en términos de RSC, son factores fundamentales la profesionalización de la organización, su autonomía financiera o la capacidad de innovación (Zeimers et al., 2021). El fomento de una cultura socialmente responsable entre los empleados de la organización contribuye, asimismo, a la implantación de las iniciativas de RSC (Kim et al., 2018). En este proceso de implementación, varios estudios analizan las herramientas de gestión y medición del desempeño disponibles, así como las actividades de comunicación.

#### ***a. Herramientas de gestión y medición***

No existe una medida estándar para valorar el éxito de las iniciativas de RSC y el compromiso social de las organizaciones deportivas, si bien los gestores de los clubes deberían incorporar estas actividades en su plan estratégico, analizar sus efectos y medirlos (Athanasopoulou et al., 2011). De cara a facilitar la implantación de las estrategias de RSC, Breitbarth et al. (2011) proponen un modelo para la medición y evaluación de las iniciativas y programas que desarrollan los clubes. Este modelo se basa en el *Balanced Scorecard* desarrollado en los años noventa (Kaplan y Norton, 1992), añadiendo al modelo una dimensión ético-emocional, que aplica específicamente a las organizaciones del sector deportivo.

Por otro lado, Montazeri et al. (2017) proponen un modelo de medición basado en la valoración que realizan los aficionados sobre las distintas dimensiones de la RSC de la entidad: responsabilidad económica, legal, ética, filantrópica y ambiental. En la dimensión medioambiental, si bien algunas organizaciones han empezado a medir el impacto que generan los eventos deportivos, es necesario incrementar la monitorización de estos efectos, adoptando enfoques de medición más amplios que permitan reducir las externalidades negativas (McCullough et al., 2019).

La medición del desempeño social representa en la actualidad un reto para las organizaciones deportivas y para los clubes de fútbol en particular (Fernández-Villarino, 2021). Sin embargo, el problema no es nuevo. Hace más de una década, los responsables de las organizaciones deportivas señalaban la importancia de realizar una evaluación de las medidas de RSC y el reto de medir su efectividad en el largo plazo, con el fin de visibilizar el impacto de la RSC en el deporte y como herramienta de gestión estratégica o de marketing (Hovemann et al, 2011).

#### *b. Comunicación*

La RSC está emergiendo como un atributo de la identidad de los clubes, que están empezando a tomar conciencia sobre el potencial estratégico que posee su comunicación (Kolyperas y Sparks, 2011). Sin embargo, existe margen para mejorar la efectividad de las comunicaciones sobre las iniciativas de RSC realizadas por las organizaciones deportivas, siendo necesario que su promoción sea constante y con un enfoque a largo plazo (Manoli, 2015). Los niveles de comunicación de estas iniciativas son bajos (Raimo et al., 2021) y su impacto escaso, tal y como se explica a continuación.

En primer lugar, el número de clubes que realizan memorias de sostenibilidad es limitado (Ruiz-Mora y Guerrero-Navarro, 2018). Por otro lado, se ha observado que los clubes incrementan la divulgación de sus iniciativas sociales con objeto de cambiar la percepción de los aficionados tras la existencia de noticias que afectan negativamente al club (Marques y Ferreira, 2015). Por ello, es necesario incrementar la transparencia en estos reportes, de manera que las memorias de sostenibilidad no constituyan exclusivamente una herramienta de marketing.

Adicionalmente, se observan diferencias en el volumen y variedad de las iniciativas de RSC reportadas entre los clubes que tienen mayor visibilidad frente a los que tienen menor presencia en medios (Raimo et al., 2021). El mayor escrutinio al que están sometidos los clubes con mejor desempeño deportivo les incentiva a liderar la comunicación de iniciativas de RSC y presentarse como adalides en su compromiso social (Ribeiro et al., 2019).

En cualquier caso, la escasa presencia en medios de los clubes cuando no se abordan temas deportivos impide poner en valor su comportamiento socialmente responsable. Por ello, es necesario llevar a cabo un nuevo planteamiento estratégico de las iniciativas de comunicación de los clubes de fútbol, que ponga en valor su compromiso en materia de RSC (Navarro y Mora, 2019).

En cuanto a los soportes, la página web del club destaca como instrumento de comunicación de su compromiso social, que tiene más impacto que las memorias de sostenibilidad (Raimo et al., 2021). Adicionalmente, los clubes y fundaciones ya utilizan las redes sociales para comunicar sus actividades de RSC, si bien su uso es fundamentalmente informativo. Existe margen para realizar una gestión más activa de los *stakeholders* a través de las redes sociales, siendo necesario contar con empleados adecuadamente formados en gestión de redes (Anagnostopoulos et al., 2017). Baena (2018) profundiza en la necesidad de hacer un correcto uso de las redes sociales que mantenga actualizados a los aficionados del compromiso social de la entidad, lo que redundará en la creación de vínculos emocionales con los mismos.

#### **2.3.4. Resultado de las actividades de RSC**

La literatura ha analizado el resultado que las iniciativas de RSC producen tanto para la propia organización deportiva como para los distintos *stakeholders*. A nivel interno, si bien la relación entre desempeño social y financiero de las organizaciones ha sido ampliamente estudiada (Orlitzky et al., 2003), el *business case* de la RSC apenas se ha investigado en las organizaciones deportivas. Uno de los escasos estudios realizados reporta un efecto neutro de las actividades de RSC en el margen operativo de los clubes, atribuyendo este resultado a que los aficionados no disponían de suficiente información sobre estas iniciativas (Inoue et al., 2011).

Sin embargo, se ha podido demostrar empíricamente que la RSC contribuye positivamente a la imagen de marca atribuido por los aficionados a los clubes o equipos (Blumrodt et al., 2013). Varios estudios han analizado las percepciones de los aficionados sobre la actividad de RSC desplegada por los equipos. Se considera que los clubes de fútbol constituyen marcas deportivas y cada club tiene su propia identidad de marca (Blumrodt, 2014). Las prácticas de RSC posicionan la imagen de marca del club como socialmente comprometida, creando un sólido y duradero vínculo con los aficionados y una relación “de amor” hacia la marca (Baena, 2018: p.61). Las iniciativas de RSC generan sentimientos de lealtad y de identidad hacia el club (Lacey y Kennett-Hensel, 2010; Morrison et al., 2020).

Por lo tanto, los esfuerzos de responsabilidad social del club afectan positivamente a su reputación, si bien es necesario que estas entidades desarrollen un compromiso real y comuniquen estos esfuerzos al público (Blumrodt et al., 2012). En primer lugar, es fundamental que los aficionados perciban que el compromiso social del club es desinteresado, puesto que el impacto de las iniciativas se puede ver afectado si perciben que se llevan a cabo en interés de la propia entidad (Kulczycki y Koenigstorfer, 2016). Adicionalmente, es importante que los clubes desarrollen estrategias de comunicación para dar a conocer estos programas, sobre todo si ayudan a solucionar problemas de la comunidad (Walker y Kent, 2009). Finalmente, el grado de afinidad o vinculación del aficionado con el equipo influyen en su percepción sobre el compromiso social del club (Brown et al., 2022).

Se ha desarrollado una escala para medir la actitud de los consumidores deportivos hacia los clubes socialmente responsables, basada en el conocimiento que disponen de las iniciativas de RSC que desarrollan y en el sentimiento de afecto que este compromiso les genera (Walker y Heere, 2011). Esta escala ha sido posteriormente utilizada para medir la influencia en su patrón de consumo hacia el club (Morrison et al., 2020).

Como novedad, en los últimos años empiezan a estudiarse las percepciones que otros *stakeholders* tienen sobre las iniciativas de RSC del club, como los empleados

(Hazzaa et al., 2022) y el público general (Hansen et al., 2023; Mamo y Anagnostopoulos, 2023), mediante el análisis de sus comentarios en redes sociales.

Los artículos que analizan los resultados de las iniciativas de RSC se centran fundamentalmente en los beneficios que las mismas reportan a los clubes, existiendo pocos estudios empíricos sobre los efectos que producen en los beneficiarios de los programas (Walker et al., 2017). Asimismo, son escasos los estudios que analizan los cambios en el comportamiento de los aficionados que las iniciativas de RSC provocan (Inoue y Kent, 2012).

La escasa literatura existente ya identifica algunas pautas para mejorar la eficacia de estos programas. En primer lugar, es importante que las iniciativas tengan un adecuado enfoque y objetivo, planificación, ejecución y posterior evaluación (Walker et al., 2017). Adicionalmente, un enfoque óptimo debe considerar el valor compartido que el programa genera tanto para la sociedad como para la propia entidad; solo así los programas pueden ser sostenibles financieramente en el tiempo (Hills et al., 2019). Por ello, en la medida en que el asunto social tenga una mayor vinculación con el ámbito deportivo, existen más oportunidades de crear valor conjunto (Castro-Martínez y Jackson, 2015; Hills et al., 2019).

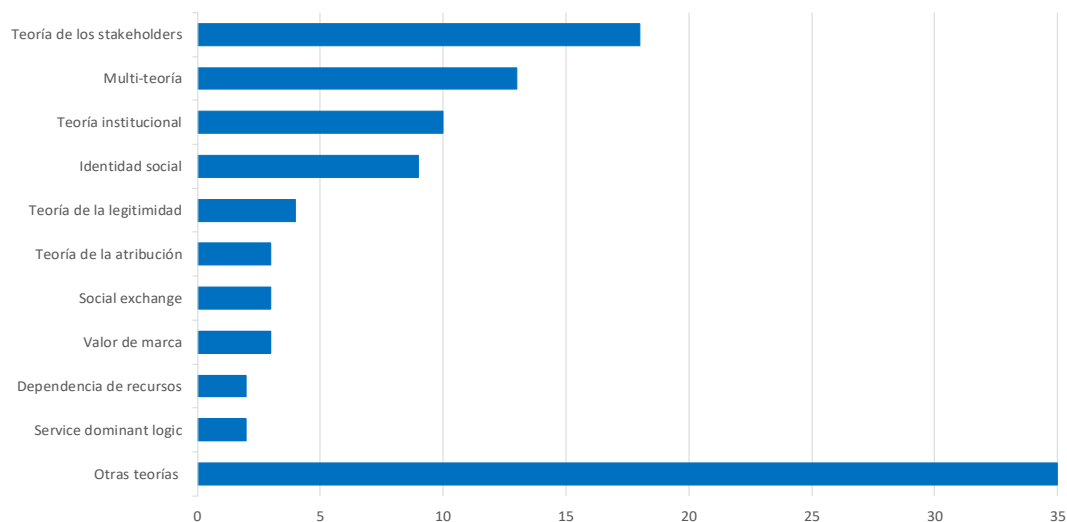
#### **2.4. Principales teorías**

Uno de los problemas fundamentales de los estudios que analizan la RSC en las organizaciones deportivas profesionales radica en el hecho de que, aproximadamente, la mitad no hace referencia a un marco teórico. Han existido pocos intentos de desarrollar y probar teorías en el contexto de la RSC de las organizaciones deportivas (Walzel et al., 2018).

Entre los estudios que se encuadran en un marco teórico (n=102), las principales teorías se muestran en la Figura 9. Esta figura especifica aquellas teorías aplicadas con mayor frecuencia en el estudio de la RSC en organizaciones deportivas, entre las que destacan la teoría de los *stakeholders*, la teoría institucional y la teoría de la identidad social. Adicionalmente, un porcentaje significativo de estudios emplea varias teorías. Por ejemplo, algunos estudios aplican la teoría institucional y la

*resource based view theory*. Adicionalmente, en el Apéndice 2 se detalla el marco teórico de cada uno de los artículos analizados.

FIGURA 9. PRINCIPALES TEORÍAS UTILIZADAS (N=102)



Fuente: elaboración propia

En general, las teorías utilizadas en el estudio de la RSC en organizaciones deportivas son algunas de las más habituales en el análisis de la RSC. Para realizar una adecuada clasificación de las mismas, el presente estudio considera la categorización realizada por Frynas y Yamahaki (2016), que distingue entre las teorías que analizan los factores externos para explicar la adopción de enfoques socialmente responsables y las que analizan los factores internos.

#### 2.4.1. Teorías vinculadas a factores externos

Este grupo de teorías se centra en la naturaleza de la relación entre la organización y su entorno, cobrando importancia fundamental el papel de los actores externos, las normas institucionales y la búsqueda de legitimidad. Estas teorías consideran que los gestores buscan alinear la RSC a las expectativas de la sociedad, por lo que su enfoque es de fuera hacia dentro de la organización (Frynas y Yamahaki, 2016). Entre las teorías que analizan los determinantes externos se encuentra la teoría de los

*stakeholders*, la teoría institucional, la teoría de la legitimidad y la *resource dependence theory*.

A continuación, se describen los fundamentos básicos de las teorías más utilizadas en el estudio de la RSC en organizaciones deportivas, así como la aplicación que se les ha dado en este contexto.

*a. Teoría de los stakeholders.*

La teoría de los *stakeholders* es la dominante en los estudios que analizan los factores externos de la RSC en organizaciones deportivas. Según Freeman (1984: p.25), los *stakeholders* son "aquellos individuos o grupos de individuos que pueden influir o que se ven afectados por la consecución de los objetivos de una organización". De acuerdo con esta teoría, para que una firma sea considerada socialmente responsable debe atender los legítimos intereses de sus *stakeholders*, no solo de sus accionistas (Garriga y Melé, 2004). De esta manera, la supervivencia de las organizaciones pasa por atender no solo los objetivos económicos de sus propietarios, sino también los del resto de grupos de interés (Lee, 2008).

Existen dos vertientes de esta teoría. Por un lado, un enfoque normativo o ético que defiende que la organización debe atender los legítimos intereses del conjunto de sus *stakeholders*. Es decir, en la medida en que estos intereses son legítimos y tienen un valor intrínseco que merece su consideración *per se* (Donaldson y Preston, 1995), las organizaciones socialmente responsables deben atenderlos de manera simultánea y equilibrada (Garriga y Melé, 2004).

Por otro lado, existe una vertiente instrumental que caracteriza a las organizaciones como una constelación de intereses de distintos *stakeholders* que cooperan, pero también compiten entre sí (Frynas y Yamahaki, 2016). Esta vertiente instrumental postula que una adecuada gestión de la relación con los *stakeholders* permite la consecución de los objetivos de la organización (Donaldson y Preston, 1995). En este sentido, los gestores de las entidades pueden aplicar modelos que les ayuden a priorizar los intereses de los distintos *stakeholders*, como el desarrollado por Mitchell et al. (1997). Este modelo considera tres atributos para priorizar las

demandas de los *stakeholders* basándose en su poder y la legitimidad y urgencia de sus exigencias.

Los estudios sobre la RSC en organizaciones deportivas se focalizan fundamentalmente en identificar a los principales *stakeholders* y describir cómo las organizaciones responden a sus demandas (Walters y Tacon, 2010). Estos estudios enfatizan la necesidad de crear, a través de las iniciativas de RSC, valor conjunto para la entidad y sus *stakeholders* (Breitbarth y Harris, 2008), para lo cual proponen su implicación en los procesos de toma de decisiones de la organización (Castro-Martínez y Jackson, 2015; Castro-Martínez y Jackson, 2018). Basándose en la vertiente instrumental de la teoría de los *stakeholders*, Inoue et al. (2011) analizan la relación entre el desempeño social y la consecución de objetivos financieros.

#### *b. Teoría institucional*

La teoría institucional ha sido ampliamente utilizada para el estudio de la RSC en organizaciones deportivas. Dado que el presente estudio se enmarca en esta teoría, en un apartado específico se desarrollan sus principales fundamentos y la aplicación al sector deportivo.

#### *c. Teoría de la legitimidad*

Esta teoría forma parte del conjunto de teorías integrativas en la tipología de Garriga y Melé (2004), según las cuales las organizaciones integran, dentro de sus objetivos, las demandas sociales y operan de acuerdo con los valores de la sociedad. Suchman (1995: p.574) conceptualiza la *legitimidad* como "la percepción generalizada de que las acciones de una organización son deseables o correctas según los sistemas socialmente construidos de normas, valores y significados".

Según la teoría de la legitimidad, todas las actividades de la organización deben ser coherentes con las normas, valores y expectativas de la sociedad (Solikhah, 2016). Nuevamente, en este marco teórico conviven dos vertientes. La primera enlaza con la teoría institucional, en la medida en que el entorno institucional presiona a las organizaciones a actuar de acuerdo con las normas sociales para ganar legitimidad. Por otro lado, según la vertiente instrumental, esta legitimidad es un recurso

organizativo que puede ser controlado y gestionado estratégicamente para los fines de la organización (Suchman, 1995).

De acuerdo con la teoría de la legitimidad, existe un contrato entre la sociedad y las organizaciones, de manera que las organizaciones que dañan el contrato deben desarrollar acciones para obtener la aprobación por parte de la sociedad (Deegan, 2002). La búsqueda de legitimidad constituye, de esta manera, una fuente de motivación para que las organizaciones divulguen su actividad y sus prácticas socialmente responsables (Solikhah, 2016).

Esto explica que parte de los estudios que analizan el reporte de la RSC en las organizaciones deportivas tienen como marco la teoría de la legitimidad (Raimo et al., 2021; Ribeiro et al., 2019; Slack y Shrives, 2008). Los clubes de fútbol tienen la posibilidad de utilizar el reporte de sus iniciativas de RSC para ganar legitimidad (Raimo et al., 2021). En este sentido, Slack y Shrives (2008) identifican un incremento en la divulgación de las iniciativas de RSC de los clubes tras la aparición de noticias negativas vinculadas al sector del fútbol, argumentando un uso instrumental de esta información con objeto de cambiar las percepciones sociales.

#### *d. Resource dependence theory*

Según esta teoría, las organizaciones dependen de otras entidades del entorno, que les proveen de los recursos que necesitan para su supervivencia (Pfeffer y Salancik, 1978). Si bien esta teoría presenta similitudes con la teoría institucional, la *resource dependence theory* se focaliza en la gestión activa de las relaciones con aquellos actores sociales que les proveen de los recursos críticos (Frynas y Yamahaki, 2016). Frente a esta gestión activa, la teoría institucional enfatiza cómo las organizaciones se amoldan a las presiones del entorno institucional (Oliver, 1991).

En el contexto de las organizaciones deportivas, la *resource dependence theory* se ha aplicado al estudio de las fundaciones vinculadas a los clubes de fútbol, que necesitan recursos para financiar su actividad y son provistos por otras organizaciones, como los clubes o patrocinadores (Bingham y Walters, 2013). Adicionalmente, con objeto de ganar legitimidad, las organizaciones deportivas

firman acuerdos de colaboración con ONG, aprovechándose de los recursos en términos de reputación que estas les pueden ofrecer (Walters y Panton, 2017).

#### **2.4.2. Teorías vinculadas a factores internos**

En este grupo de teorías cobran importancia los procesos internos de la entidad y la RSC se conceptualiza como el resultado de decisiones fundamentadas en cálculos económicos o en los valores éticos de los gestores. Estas teorías siguen un enfoque de dentro hacia fuera de la organización, según el cual los gestores tratan de alinear la RSC con la creación de valor económico o con las creencias individuales de los miembros de la entidad (Frynas y Yamahaki, 2016). Entre las teorías que analizan los factores internos se encuentra la *resource based view theory* y la *slack resources theory*.

##### *a. Resource based view*

De acuerdo con la *resource based view theory*, el éxito de las organizaciones está influenciado, en gran parte, por los recursos que poseen o controlan. A diferencia de la *resource dependence theory*, que se focaliza en la dependencia de los recursos de terceras partes, esta teoría enfatiza el valor de los recursos propios de la organización, diferentes a los de otras entidades, para la generación de ventajas competitivas sostenibles (Frynas y Yamahaki, 2016). La capacidad de una firma para lograr un desempeño mejor que el de sus competidores depende de la interacción única y sostenida en el tiempo de sus recursos humanos, organizacionales y físicos (Garriga y Melé, 2004).

Los recursos que mayor probabilidad tienen de generar ventajas competitivas son los considerados como valiosos, raros e inimitables y la organización tiene que estar organizada para desplegar estos recursos de manera efectiva (Barney, 1991). En el contexto deportivo, los clubes poseen recursos valiosos, raros e inimitables que les otorgan ventajas a la hora de implementar y difundir sus programas de RSC, logrando un mayor impacto en la sociedad (Babiak y Wolfe, 2009).

Son valiosos porque el deporte genera sentimientos de pasión, identidad y admiración que les permiten influir en el comportamiento de las personas, lo que se

deriva en una mayor repercusión de sus iniciativas sociales (Smith y Westerbeek, 2007). Son raros porque otras organizaciones no disponen de la visibilidad que tienen las organizaciones deportivas ni generan el mismo interés, lo que les permite tener un fácil acceso a los medios de comunicación. Finalmente, son inimitables porque los deportistas son referentes sociales, lo que no ocurre con los empleados de otras organizaciones (Babiak y Wolfe, 2009).

A título ilustrativo, la aplicación de esta teoría ha permitido explicar cómo federaciones nacionales, regionales y clubes colaboran para llevar a cabo programas de responsabilidad social a través del intercambio de los recursos complementarios que cada organización posee (Zeimers et al., 2019).

#### *b. Slack resources*

En el estudio cuantitativo de esta tesis, se analiza la interacción entre los factores institucionales y la disponibilidad de recursos en la organización, por lo que se procede a comentar los fundamentos de esta teoría, si bien no figura entre las más utilizadas en el estudio de la RSC en organizaciones deportivas.

La *slack resources theory* se focaliza en los recursos financieros que disponen las organizaciones para llevar a cabo sus iniciativas de responsabilidad social. Aquellas organizaciones con peor desempeño financiero es menos probable que asuman comportamientos socialmente responsables que las que tienen un buen desempeño. El motivo es que los recursos en las organizaciones son escasos y las entidades con un desempeño financiero débil disponen de menos recursos para invertir en iniciativas de RSC (Waddock y Graves, 1997). Estas entidades corren el riesgo de sufrir pérdidas y comprometer el valor de los accionistas, por lo que es poco probable que inviertan recursos en RSC (Campbell, 2007).

De esta manera, la disponibilidad de recursos está positivamente relacionada con el desempeño social de la entidad. Para Campbell (2007), esta teoría supone que los gestores de las organizaciones actúan de manera oportunista y creen que, en la medida en que la RSC consume recursos, actuar de manera no responsable socialmente mejorará su situación financiera.

### ***2.4.3. Teorías vinculadas a la percepción de la RSC***

Al margen de las teorías que explican los factores para la adopción de enfoques socialmente responsables, en la revisión bibliográfica se identifica un gran número de artículos vinculados a la percepción que los aficionados tienen de la actividad de RSC que realizan las organizaciones deportivas. Estos estudios analizan cómo los consumidores o aficionados perciben que la organización conecta, a través de estas iniciativas, con sus expectativas y cumple con sus obligaciones sociales. A continuación, se describen las principales teorías en las que se enmarcan estos estudios.

#### *a. Teoría de la atribución*

Según esta teoría, los individuos realizan inferencias causales sobre los fenómenos que observan o experimentan (Kelley y Michela, 1980). La interpretación que los individuos realizan de estos eventos y de sus causas determina, a su vez, cómo reaccionan. Esta teoría se focaliza, por un lado, en los procesos cognitivos que motivan que los individuos atribuyan a un evento una determinada causa y, por otro, en las consecuencias que esto provoca en su comportamiento (Kelley y Michela, 1980). La aplicación de esta teoría al contexto de la RSC en organizaciones deportivas permite concluir que los aficionados valoran más positivamente a los clubes si perciben un interés altruista y genuino en las causas que apoyan (Kulczycki y Koenigstorfer, 2016).

#### *b. Teoría de la identidad social*

La identidad social se basa en el conocimiento que tienen las personas sobre su pertenencia a una categoría social o grupo existente en la sociedad. Para la formación de la identidad social influye la propia categorización que realizan las personas, es decir, su percepción de que tienen similitudes con las normas, valores y creencias de otros miembros del grupo, así como diferencias con los que no pertenecen al grupo (Stets y Burke, 2000). Al identificarse con el grupo, las personas, a su vez, adoptan los valores y normas del mismo (Tajfel et al., 1979).

La teoría de la identidad social se ha utilizado para probar empíricamente los efectos que los distintos aspectos que conforman la identidad social de la persona tienen en su percepción, actitud y comportamiento frente a las iniciativas de RSC que llevan a cabo las organizaciones deportivas (Brown et al., 2022). En concreto, se han analizado las percepciones que sobre determinadas campañas (*Black Live Matters* de la NBA o *Salute to Service* de la NFL) tienen tanto aficionados como beneficiarios. En la percepción influyen factores como el grado en que el aficionado se identifica con el equipo o su grado de fanatismo (Brown et al., 2022; Statz et al., 2023).

*c. Brand equity: Modelo de Keller*

Los clubes o equipos de fútbol profesional pueden ser considerados como marcas deportivas, en la medida en que elementos como la imagen, la reputación y el sentimiento de identidad juegan un papel fundamental (Blumrodt et al., 2013). Por ello, los clubes necesitan realizar una adecuada gestión de su imagen de marca y cabría aplicar el modelo teórico de Keller a estas entidades (Keller, 1993).

Este modelo explica los factores que contribuyen a construir la imagen de marca, entre los que figuran, adicionalmente a los atributos del producto, la valoración global del compromiso ético percibido por el consumidor. El compromiso del club en materia de RSC afecta a la percepción de la imagen de marca de aficionados y espectadores (Blumrodt et al., 2013) y, como consecuencia, al valor de marca del club (Keller, 1993).

**2.4.4. Teorías vinculadas a la implementación de la RSC**

Finalmente, se identifican dos teorías aplicadas para analizar los procesos de implantación de iniciativas de RSC en los clubes.

*a. Social exchange*

Esta teoría analiza las interacciones que se producen entre distintos actores, ya sean organizaciones o individuos, en las cuales las partes persiguen el logro de sus objetivos y pagan por su consecución (Blau, 1964). El principio de reciprocidad es fundamental en esta teoría; es decir, se tiene que ofrecer algo a la otra parte y algo

debe ser devuelto a cambio. Como resultado de estas interacciones, se generan relaciones de confianza entre las partes (Blau, 1964).

En el ámbito de este estudio, la teoría se ha utilizado para analizar la implementación de las iniciativas de RSC a través de fundaciones, explicando la generación de relaciones de confianza entre el personal de los clubes y sus fundaciones asociadas (Anagnostopoulos et al., 2022). Adicionalmente, se ha utilizado para analizar la relación que el club establece con sus aficionados, en los casos en que estos persiguen la consecución de objetivos de tipo social (Mamo et al., 2021).

*b. Service-dominant logic*

Esta teoría analiza los procesos de creación de valor conjunto en las organizaciones a partir de las interacciones entre distintos actores (Vargo y Lusch, 2016). Este marco teórico se centra en las relaciones y procesos de intercambio entre distintos ecosistemas de actores que aplican simultáneamente sus recursos y competencias en procesos de creación de valor conjunto (Kolyperas et al., 2016). En el ámbito deportivo, esta teoría se ha utilizado para analizar las oportunidades de creación de valor compartido entre clubes y fundaciones asociadas (Castro-Martínez y Jackson, 2015; Kolyperas et al., 2016). Asimismo, este modelo se ha utilizado para analizar los procesos de creación de valor a partir del compromiso de los consumidores con el club, en función de la percepción que tienen de su RSC (Behnam et al., 2021; Castro-Martínez y Jackson, 2018).

Finalmente, con objeto de resumir y ordenar lo expuesto en este apartado, en la Figura 10 se vincula cada una de las teorías analizadas a la correspondiente categoría del marco conceptual de la Figura 8. Este análisis permite observar los ámbitos fundamentales en los que se han aplicado los distintos marcos teóricos en el estudio de la RSC en organizaciones deportivas.

FIGURA 10. PRINCIPALES TEORÍAS: VINCULACIÓN AL MARCO CONCEPTUAL



Fuente: Elaboración propia

Predomina la aplicación de teorías en tres ámbitos: en primer lugar, para explicar los determinantes de la RSC en entidades deportivas; en segundo lugar, para analizar la problemática que plantea el modelo de fundaciones a través de las que se despliega el compromiso social, centrándose en la relación entre club y fundación y los procesos de decisión y creación de valor conjunto; finalmente, para analizar la percepción de los aficionados y del resto de *stakeholders* sobre las iniciativas de RSC de los clubes, cómo afectan a su comportamiento y vinculación con la entidad y, por ende, al valor de marca. Adicionalmente, la teoría de la legitimidad se emplea en el análisis de la comunicación de la RSC de los clubes y la teoría de los *stakeholders* permite ayudar a definir el modelo de relación con los mismos.

## 2.5. Teoría institucional

Según lo comentado, la teoría institucional es una de las más empleadas en el estudio de la RSC en entidades deportivas. En ella se basa el presente estudio, por lo que en este apartado se desarrollan ampliamente sus fundamentos y aplicación al contexto deportivo.

El concepto de RSC se encuentra ya institucionalizado en las sociedades occidentales y la creencia de que las organizaciones deben adoptar enfoques socialmente responsables es una expectativa legítima de los *stakeholders* (Bondy et al., 2012). Este proceso de institucionalización encuentra su marco teórico en la teoría institucional. Esta teoría establece que las organizaciones actúan conforme a las normas sociales en un determinado contexto de negocios (Frynas y Yamahaki, 2016).

Es decir, las organizaciones operan hoy en día en un marco social de reglas, valores y creencias sobre lo que constituye un comportamiento adecuado (Carpenter y Feroz, 2001). Las instituciones hacen referencia básicamente a las *reglas del juego* (North, 1990: p.1). Estas reglas pueden ser formales, como la legislación, e informales como la cultura, los valores y las creencias de la sociedad (North, 1990).

La teoría institucional tiene una amplia y compleja historia desde su formulación inicial (Scott, 2008). En uno de los trabajos seminales, Meyer y Rowan (1977) señalan que las organizaciones se ven influenciadas por su entorno institucional, que

establece una serie de reglas, valores y comportamientos esperados. Las entidades internalizan estas reglas con objeto de ganar legitimidad y estabilidad, asegurando de esta forma su supervivencia, lo que contribuye a dar forma a sus estructuras y adaptarlas a su entorno (Meyer y Rowan, 1977). En la medida en que las organizaciones están sujetas a las mismas presiones institucionales, tienden a alinear sus respuestas frente a las mismas, un fenómeno denominado *isomorfismo organizacional* (DiMaggio y Powell, 2000: p.150).

Si bien el *isomorfismo organizacional* se encuentra en los orígenes de la teoría institucional, este concepto ha sido posteriormente matizado con la introducción del concepto de *campo organizacional* (DiMaggio y Powell, 2000: p.148). De esta manera, la alineación de estructuras y comportamientos de las organizaciones, como resultado de las presiones institucionales, tiene lugar para las organizaciones de un mismo *campo organizacional*.

El concepto de *campo organizacional* gravita, en este sentido, en el centro de la teoría institucional (McLeod et al., 2020). Dentro de un mismo *campo organizacional*, existe un sistema de significados y marcos cognitivos y normativos compartidos entre las organizaciones (McLeod et al., 2020). De esta manera, las organizaciones tienden a adaptar prácticas institucionales estandarizadas y a adherirse a las creencias y normas sociales aceptadas en dicho campo (Fernando y Lawrence, 2014).

En cualquier caso, las organizaciones se enfrentan a un entorno complejo en el que conviven presiones institucionales a distintos niveles. Entre los distintos flujos de fuerzas institucionales se generan interacciones. El *campo organizacional* se situaría en un nivel intermedio entre las presiones ejercidas por los sistemas e instituciones sociales que operan a nivel macro, es decir, a nivel nacional o internacional, y la propia entidad (Jamali y Neville, 2011).

Por lo tanto, las organizaciones afrontan el reto de convivir con múltiples lógicas institucionales, a veces contradictorias, entendidas estas como los diferentes valores, expectativas culturales y significados que prescriben su comportamiento (Raynard, 2016). Como respuesta a estas presiones, las organizaciones pueden

adoptar distintos comportamientos estratégicos, que van desde la pasividad hasta la resistencia activa, lo que depende de varios factores (Oliver, 1991).

La existencia de presiones contradictorias con relación a la adopción de enfoques socialmente responsables deriva en que algunas organizaciones desatienden su RSC, produciéndose una falta deliberada de alineación entre la práctica real y las políticas formales de responsabilidad social. Este fenómeno es conocido como *decoupling* (Frynas y Yamahaki, 2016: p.267). Es decir, las organizaciones se implican en la RSC de manera simbólica y hacen cambios en sus estructuras solo formalmente para aparentar conformidad con las presiones institucionales (Jamali y Neville, 2011).

### **2.5.1. Presiones institucionales**

Las presiones institucionales pueden ser categorizadas como coercitivas, normativas y miméticas (DiMaggio y Powell, 2000). En primer lugar, los factores coercitivos hacen referencia a las presiones formales e informales ejercidas sobre las organizaciones, como la regulación. En segundo lugar, el *isomorfismo* normativo surge de la internalización de las normas que emanan de la profesionalización de un campo (Anagnostopoulos et al., 2021); es decir, los factores normativos emergen del esfuerzo colectivo que realizan los miembros de una profesión para definir las condiciones y métodos de su trabajo. Finalmente, los factores miméticos se encuentran en organizaciones que imitan los modelos de otras organizaciones que consideran más exitosas o legítimas. Si bien esta categorización es teórica, la diferenciación de la tipología de factores institucionales no resulta sencilla en su aplicación práctica (DiMaggio y Powell, 2000).

Scott (2008) contribuye a una categorización posterior y distingue entre la regulación, los elementos normativos y los cognitivo-culturales. Cada uno de estos elementos tiene una lógica diferente, pero contribuye a mantener el orden institucional aportando legitimidad a las organizaciones. La regulación consigue este objetivo mediante la imposición de sanciones en caso de incumplimiento. Los factores normativos hacen referencia a los aspectos morales y a los valores, creencias y expectativas que prescribe la realidad social sobre el comportamiento esperado de las organizaciones. Finalmente, los factores cognitivo-culturales se refieren a las

asunciones y significados compartidos por la sociedad, existiendo realidades que se dan por supuestas y culturalmente soportadas (Scott, 2008).

Tradicionalmente, los efectos de la regulación han recibido más atención a nivel académico que otro tipo de factores institucionales más *soft*, como los elementos normativos y culturales (Scott, 2008). Sin embargo, si bien la regulación es un mecanismo más visible con sanciones tipificadas, podría resultar menos influyente que los factores normativos y culturales (Scott, 2008).

### ***2.5.2. Aplicación de la teoría institucional a la RSC***

No todas las organizaciones adoptan enfoques socialmente responsables o los adoptan en distinto grado. Por ello, varios autores han analizado las condiciones bajo las que es posible que las organizaciones se comprometan socialmente. Si bien las condiciones económicas de la entidad y de su entorno afectan al desarrollo de su compromiso social, en esta relación median determinadas fuerzas institucionales (Campbell, 2007).

No debe olvidarse que la naturaleza de la RSC tiene una orientación eminentemente social (Babiak y Trendafilova, 2011) y es contingente del contexto en el que opera la organización (Campbell, 2007). En este sentido, la teoría institucional se ha considerado un marco adecuado para explicar la RSC en las organizaciones (Campbell, 2007). Sin embargo, solo desde mediados de la primera década del siglo XXI se ha empezado a aplicar al estudio de la RSC, por lo que esta es una línea de investigación relativamente novedosa (Brammer et al., 2012).

Distintos autores han analizado los factores institucionales que influyen y dan forma a los comportamientos socialmente responsables de las organizaciones (Campbell, 2007; Matten y Moon, 2008). Entre los mismos, se incluye la regulación pública y privada, la presencia de organismos no gubernamentales que monitorizan el comportamiento organizacional, las expectativas sociales relativas al adecuado comportamiento de las entidades, la existencia de cauces de diálogo entre corporaciones y *stakeholders*, así como el comportamiento asociativo entre las propias organizaciones (Campbell, 2007). En definitiva, los estudios identifican los

factores coercitivos, normativos y miméticos (DiMaggio y Powell, 2000) y los determinantes regulatorios, normativos y cognitivo-culturales (Scott, 2008) identificados en la teoría institucional.

Por otro lado, existen distintos enfoques a la hora de adoptar compromisos socialmente responsables entre las organizaciones de distintos contextos nacionales, que presentan instituciones políticas y económicas diferentes (Campbell, 2007). El variado marco institucional en el que desarrollan su actividad las organizaciones, con distintos sistemas de negocio nacionales o *National Business Systems* (NBS), es un factor que explica los distintos tipos de enfoques de RSC (Matten y Moon, 2008: p.407).

Los NBS distinguen entre economías liberales de mercado, como las de los países anglosajones, y aquellas en las que el Estado tiene mayor grado de intervencionismo, como en Europa. De esta manera, se puede distinguir entre RSC *explícita* e *implícita* (Matten y Moon, 2008: p.409). El enfoque de RSC *explícita* predomina en las economías con menor intervención del Estado, como las anglosajonas, y el de RSC *implícita* en Europa (Matten y Moon, 2008). A continuación, se explica esta categorización.

La RSC *explícita* hace referencia a aquellos programas discrecionales que las organizaciones llevan a cabo de manera visible, combinando la creación de valor para la sociedad y para el negocio, muchas veces con fines estratégicos para la organización. Por el contrario, la RSC *implícita* considera la RSC como reflejo del entorno institucional y de las demandas de la sociedad. Las normas, valores y reglas sociales prescriben el comportamiento de las organizaciones y les obligan a gestionar las exigencias de sus *stakeholders*, de manera que las prácticas de negocio responsables constituyen parte implícita de sus operaciones.

### ***2.5.3. Factores institucionales de la RSC en organizaciones deportivas***

No solamente el contexto nacional en el que operan las organizaciones influye en su enfoque socialmente responsable. Las organizaciones de cada *campo organizacional* implementan su RSC de manera distinta (Godfrey et al., 2010). El sector deportivo,

en el que se centra el presente estudio, constituye un *campo organizacional* (McLeod et al., 2020). En las organizaciones deportivas, la pasión y el interés generado entre los aficionados y el gran escrutinio público al que equipos y jugadores están sometidos influye en el diseño, implementación e impacto de las iniciativas de RSC (Babiak y Wolfe, 2009). Estas características únicas han motivado el interés académico en investigar cómo y por qué las organizaciones deportivas adoptan estas iniciativas.

En la actualidad, los gestores de las organizaciones deportivas se enfrentan a distintas lógicas que trascienden los tradicionales objetivos deportivos y económicos, porque deben satisfacer asimismo las expectativas de sus *stakeholders* (Plumley et al., 2017). Por lo tanto, los factores institucionales motivan que las organizaciones deportivas adopten un enfoque de RSC (Babiak y Trendafilova, 2011) y la teoría institucional ha sido ampliamente utilizada para explicar esta adopción (Walzel et al., 2018).

Con relación a la tipología de presiones institucionales, entre los factores coercitivos, los gestores de los clubes enfatizan el gran escrutinio al que están sometidos los equipos a través de los medios de comunicación, así como la continua monitorización de su comportamiento, vía regulación o a través de organismos de control (Trendafilova et al., 2013). Entre los factores normativos, las expectativas de la sociedad respecto a la RSC se están incrementando, siendo ahora estas prácticas esperables y deseables (Trendafilova et al., 2013). Finalmente, los comportamientos asociativos y la relación entre los gestores de las organizaciones deportivas fomentan la imitación entre equipos y las presiones para adoptar enfoques socialmente responsables. De esta manera, las organizaciones que aún no han adoptado un compromiso con la sociedad se enfrentan a situaciones de incertidumbre y ambigüedad, lo que lleva a las mismas a imitar el comportamiento de los clubes líderes en RSC, es decir, adoptan comportamientos miméticos (Anagnostopoulos et al., 2021).

Los estudios que han aplicado la teoría institucional para explicar la adopción de enfoques de RSC en organizaciones deportivas lo hacen desde distintos puntos de

vista. En la Tabla 5 se recoge un resumen de estos artículos, especificando el contexto, objetivos, métodos empleados y resultados.

Un primer conjunto de estudios analiza los factores institucionales que motivan el desarrollo de la RSC en sus distintas dimensiones. En este sentido, se analiza el papel que estas presiones ejercen en el desarrollo de iniciativas de tipo filantrópico (Yang y Babiak, 2021; Yang y Babiak, 2023), medioambiental (Babiak y Trendafilova, 2011; Trendafilova et al., 2013) o en las dirigidas a espectadores con discapacidad (Paramio-Salcines y Kitchin, 2013). Igualmente, Raimo et al. (2021) y Ribeiro et al. (2019) analizan el efecto de las presiones institucionales en el reporte de la RSC por parte de los clubes, si bien enmarcan su estudio en la teoría de la legitimidad que, según lo comentado, tiene un vínculo muy estrecho con la teoría institucional.

Si bien la mayoría de estos estudios utiliza métodos cualitativos, empleando como fuente de información la entrevista y el análisis documental, existen estudios cuantitativos que miden el impacto de los factores institucionales. Sin embargo, los análisis cuantitativos realizados presentan limitaciones. Algunos no miden el efecto de estos factores a lo largo del tiempo o analizan su impacto en los clubes de distintas ligas, lo que no permite aislar el efecto de los determinantes institucionales que operan a nivel país (Raimo et al, 2021; Ribeiro et al., 2019). Otros estudios son incompletos, puesto que no miden el impacto de los factores con una visión holística de la RSC, sino su efecto en una sola de las dimensiones, como la filantropía (Yang y Babiak, 2021; Yang y Babiak, 2023).

Un segundo grupo de estudios analiza los factores institucionales que operan a nivel de la liga o país, fundamentalmente en las principales ligas deportivas norteamericanas (Babiak y Wolfe, 2009; Trendafilova et al., 2013), las ligas de fútbol europeas (Hamil y Morrow, 2011; Hovemann et al., 2011; Jäger y Fifka, 2020; Kolyperas et al., 2015; Reiche, 2014) o las australianas (Robertson et al., 2023). Cabe mencionar que algunos de estos estudios no hacen referencia explícita al marco de la teoría institucional (Hamil y Morrow, 2011; Hovemann et al., 2011; Kolyperas et al., 2015; Reiche, 2014), si bien analizan los factores institucionales que operan en cada contexto nacional.

**TABLA 5. TEORÍA INSTITUCIONAL EN EL ESTUDIO DE LA RSC EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**

<b>Autor y años</b>	<b>Título</b>	<b>País</b>	<b>Disciplina</b>	<b>Dimensión RSC</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Método</b>	<b>Resultados</b>
Babiak y Trendafilova (2011)	CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices.	USA	Varias ligas	Medioambiente	Examinar los motivos para adoptar iniciativas medioambientales en organizaciones profesionales deportivas y conocer su difusión.	Mixed methods: Entrevistas y cuestionarios	Se identifican motivos de tipo estratégico y la búsqueda de legitimidad para adoptar iniciativas de gestión medioambiental.
Daddi et al. (2021)	Institutional pressures on the adoption of environmental practices: A focus on European professional football.	Europa	Fútbol	Medioambiente	Investigar el efecto de las presiones institucionales en la adopción de iniciativas medioambientales por clubes de fútbol.	Cuantitativo. Encuesta y modelo de regresión entre variables	Se demuestra la influencia de presiones coercitivas y normativas en la adopción de prácticas en la dimensión de gobierno y medioambiental de la RSC, respectivamente.
François y Bayle (2019)	A multilevel analysis of implicit and explicit CSR in French and UK professional sport.	Francia e Inglaterra	Fútbol y rugby	Varias	Comparar la implementación y comunicación de iniciativas de RSC en dos contextos nacionales con distinta conceptualización de la RSC ("explícita" vs. "implícita").	Cualitativo. Estudio de caso con análisis documental	Se identifican diferencias en la comunicación de la RSC entre los clubes franceses y los ingleses, utilizando estos últimos mayor número de canales y con un enfoque explícito de la RSC.
Jäger y Fifka (2020)	A comparative study of corporate social responsibility in English and German professional football.	Inglaterra y Alemania	Fútbol	Varias	Analizar cómo los factores institucionales que operan a nivel nacional influyen en las iniciativas de RSC (comparación entre Inglaterra y Alemania).	Cualitativo. Entrevistas	Los clubes ingleses se focalizan en mayor medida en iniciativas en la comunidad con fundaciones independientes, mientras que los alemanes adoptan un enfoque holístico de la RSC que llevan a cabo por sí mismos.
Joo et al. (2017)	Institutional isomorphism and social responsibility in professional sports.	Corea del Sur	Tres ligas de Corea	Varias	Estudar los valores, creencias y las normas institucionales que influyen en el isomorfismo en la RSC de tres ligas profesionales deportivas en Corea.	Cualitativo. Entrevistas	La RSC se ha institucionalizado en el deporte profesional coreano por presiones de tipo coercitivo, normativo y mimético.
Paramio-Salcines y Kitchin (2013)	Institutional perspectives on the implementation of disability legislation and services for spectators with disabilities in European professional football.	Inglaterra, Alemania, España	Fútbol	Comunidad. Espectadores con discapacidad	Explorar cómo los factores institucionales que operan a nivel país afectan a la implementación de la legislación para servicios de accesibilidad a espectadores con discapacidad.	Cualitativo. Análisis documental	Se identifican diferencias significativas en la implantación de la legislación entre los tres países y se revisan críticamente las acciones de gestores de clubes y de organismos de gobierno en esta implementación.
Robertson et al. (2023)	"My definition of community is community, and their definition is more around fan engagement": balancing business and social logics of professional sport teams' community activities.	Australia	Fútbol australiano	Comunidad.	Investigar cómo las múltiples lógicas y presiones institucionales influyen en la percepción de los gestores de las organizaciones deportivas sobre la RSC y en el tipo de respuesta que articulan.	Cualitativo. Entrevistas y análisis documental	Se identifican distintos tipos de respuesta a las presiones institucionales por los gestores de las organizaciones de una misma liga, en función de si perciben que la lógica social está más o menos alineada con la de negocio.
Trendafilova et al. (2013)	Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field.	USA	Varias ligas USA	Medioambiente	Explorar los factores institucionales que influyen en la adopción de iniciativas medioambientales por las organizaciones deportivas profesionales y ligas norteamericanas.	Cualitativo. Entrevistas y análisis documental	El escrutinio, la regulación y las presiones normativas y asociativas fuerzan la adopción de iniciativas medioambientales.
Yang, y Babiak (2023)	Exploring the effect of community institutional forces on corporate philanthropy in professional sport.	USA	Cuatro principales ligas USA	Filantropía	Explorar cómo los factores institucionales que operan a nivel de la comunidad influyen en la cuantía de las donaciones de los clubes deportivos.	Cuantitativo. Estudio longitudinal (Datos panel)	La mayor presencia de ONG y mayor tipo impositivo en una región incrementaban la cuantía de las donaciones.
Yang y Babiak (2021)	How league and community affect corporate philanthropy in professional sport: A multiple field embeddedness perspective.	USA	Cuatro principales ligas USA	Filantropía	Explicar cómo las distintas presiones institucionales (a nivel de liga y de comunidad) influyen en la cuantía de las donaciones de los clubes deportivos.	Cuantitativo. Estudio longitudinal (Datos panel)	La cuantía de las donaciones se ve influenciada, en mayor medida, por los niveles de aportación del resto de clubes de la liga.

Fuente: elaboración propia

#### **2.5.4. Conclusiones de la aplicación de la teoría institucional al estudio de la RSC en el deporte**

La aplicación de la teoría institucional al estudio de la RSC en organizaciones deportivas permite extraer conclusiones relevantes para la presente investigación. En primer lugar, el desarrollo del compromiso social en una organización se ve influenciado por distintos tipos de fuerzas institucionales, conviviendo factores coercitivos, normativos y miméticos (Trendafilova et al., 2013; Yang y Babiak, 2021; Yang y Babiak, 2023). Sin embargo, cada categoría puede impactar de distinta manera en la adopción de las iniciativas de RSC (Yang y Babiak, 2023). A título de ejemplo, los factores normativos juegan un papel fundamental en el reporte de las iniciativas de RSC, siendo la exigencia de los aficionados mayor en caso de clubes con mayor visibilidad (Ribeiro et al., 2019).

En segundo lugar, dentro de un mismo *campo organizacional*, como el fútbol, entran en juego fuerzas institucionales que operan a nivel macro y meso, es decir, a nivel de cada país o de cada liga deportiva, afectando a la implementación de políticas de RSC (François et al., 2019). A título de ejemplo, el desarrollo de una favorable legislación gubernamental en Alemania ha impulsado el desarrollo de iniciativas medioambientales por los clubes de fútbol (Reiche, 2014). En esta línea, Paramio-Salcines y Kitchin (2013) reclaman la implicación de las ligas nacionales en la implementación de políticas legislativas que regulen la implantación de servicios para espectadores con discapacidad, habiendo observado diferencias notables en los niveles de aplicación en tres ligas europeas. Frente a los factores regulatorios, en la liga inglesa, sin embargo, las expectativas sociales juegan un papel fundamental, que se deriva en el predominio de iniciativas en la dimensión social frente a la medioambiental (Jäger y Fifka, 2020).

En tercer lugar, dentro de un mismo contexto institucional, las organizaciones presentan diferencias en la adopción de enfoques socialmente responsables, motivadas por distintos factores. Trendafilova et al. (2013) sugieren, como línea de investigación, explorar los condicionantes económicos bajo los que tienen lugar las prácticas de RSC, favoreciendo o limitando su desarrollo. Adicionalmente, el

liderazgo, el compromiso y los valores de los propietarios y gestores tienen a menudo un efecto importante en la adopción de enfoques socialmente responsables (Trendafilova et al., 2013). La moral es parte de la vida de las organizaciones, por lo que debe considerarse cómo la ética de los gestores influye en la gestión de las distintas lógicas institucionales a las que se enfrentan (Moore y Grandy, 2017).

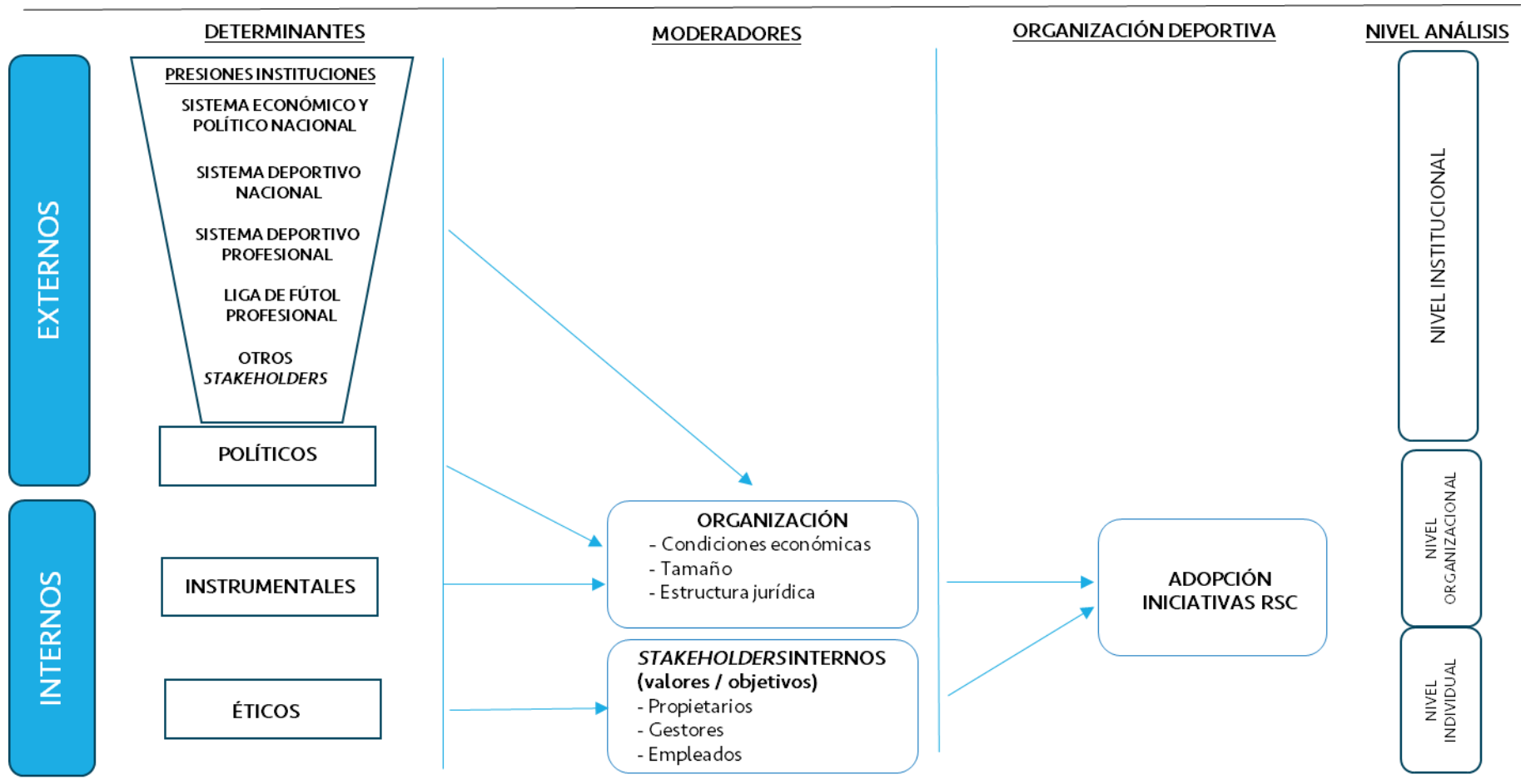
En cuarto lugar, dentro de una misma organización pueden convivir distintas motivaciones para el desarrollo de las iniciativas de RSC y los factores institucionales pueden convivir con otro tipo de determinantes (Hamil y Morrow, 2011; Kolyperas et al., 2015; Reiche, 2014). Por ello, para entender la adopción de iniciativas de RSC por una organización, la unidad de análisis debe ser cada tipo de iniciativa, que puede estar explicada por determinantes y marcos teóricos distintos (Babiak y Wolfe, 2009; Reiche, 2014).

Es decir, las organizaciones deportivas se enfrentan a las exigencias de múltiples *stakeholders*, cada uno con sus propios valores, asunciones y creencias de lo que debe ser un club deportivo (Robertson et al., 2023). En este complejo entorno institucional, conviven distintas presiones y los gestores se ven obligados, a veces, a confrontar lógicas antagónicas, como la lógica de los negocios y los objetivos económicos frente a la lógica social y los objetivos más altruistas (Robertson et al., 2023). En esta situación, para Robertson et al. (2023) las organizaciones adoptan dos tipos de respuestas. Por un lado, algunas entidades desarrollan iniciativas de RSC que están alineadas con la lógica de negocio y aportan un valor económico a la entidad, mientras que otras organizaciones desarrollan actividades con el objetivo fundamental de establecer lazos duraderos con la comunidad.

En resumen, la adopción de iniciativas de RSC por una organización deportiva profesional está determinada por la interacción de múltiples lógicas y motivaciones que responden a enfoques teóricos distintos. Asimismo, otras características propias de la organización influyen a la hora de abrazar el compromiso social, como la situación financiera, así como los valores de los gestores. Todo esto añade complejidad al estudio de los motivos que explican el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones.

En la Figura 11 se resume el proceso de adopción de iniciativas de RSC en las organizaciones deportivas, considerando las motivaciones expuestas en este capítulo y los condicionantes internos de la organización y de las personas. Con relación a los determinantes, la figura recoge los cuatro tipos de factores que explican la adopción de enfoques socialmente responsables por las organizaciones según Garriga y Melé (2004). Entre estos factores, se encuentran los de tipo institucional y la figura especifica los actores que ejercen las presiones institucionales a las que se enfrentan las organizaciones deportivas, según François et al. (2019). Con relación a los moderadores, se recogen algunos de los identificados en la literatura, vinculados a las características de la propia entidad o a los valores personales de los gestores y propietarios (Campbell, 2007; Moore y Grandy, 2017; Trendafilova et al., 2013). De esta manera, el proceso de adopción de enfoques de RSC en los clubes se puede analizar desde tres perspectivas: institucional, organizacional e individual.

FIGURA 11. ADOPCIÓN DE RSC EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS



Fuente: Elaboración propia

## 2.6. Retos en la investigación de la RSC en organizaciones deportivas

La presente revisión de la literatura ha permitido organizar y sintetizar el conocimiento existente sobre la RSC en organizaciones deportivas profesionales y comprender el estado de la cuestión. De esta manera, se ha construido un marco teórico que pretende servir de guía para enmarcar los estudios publicados y contribuir a organizar la futura investigación del fenómeno. Los artículos publicados hasta la fecha se han centrado en analizar los determinantes por los que los clubes desarrollan enfoques socialmente responsables, los problemas que plantea su implementación y gestión, así como los resultados de las iniciativas.

La revisión realizada ha permitido, asimismo, establecer la frontera del conocimiento sobre la RSC en organizaciones deportivas, identificar las principales limitaciones que presentan los estudios realizados a la fecha y conocer los retos a los que se enfrenta la investigación académica del fenómeno. A continuación, se describen algunos de estos retos, a los que el presente estudio pretende dar respuesta en los capítulos siguientes.

El primero de los retos está relacionado con el método de estudio. En la última década, se ha producido un incremento del uso de métodos de tipo cuantitativo que miden, fundamentalmente, cómo los aficionados perciben las iniciativas de RSC del club y el impacto que generan en su comportamiento, basándose en encuestas. Sin embargo, son escasos los estudios que miden el impacto que los determinantes explicados en este capítulo, especialmente los factores institucionales y los recursos de la organización, tienen en la RSC de los clubes. El motivo es la dificultad de medir el desempeño en RSC de las organizaciones deportivas (Urdaneta et al., 2021). No existe un marco global para medir y reportar el desempeño social de estas entidades (Fernández- Villarino, 2021; Inoue et al., 2011).

El capítulo 4 de la tesis utiliza, como medida del desempeño en RSC de los clubes, la valoración otorgada por la organización independiente Responsiball, que se basa en un análisis de contenido de sus páginas web. De esta manera, se ha podido medir

empíricamente el impacto de determinados factores en el desempeño social de las organizaciones deportivas.

En segundo lugar, con relación al marco teórico, la teoría institucional es, junto con la teoría de los *stakeholders*, la más aplicada para explicar la adopción de enfoques socialmente responsables por las organizaciones deportivas. Sin embargo, no está claro el impacto que las medidas institucionales pueden tener en el desempeño en RSC de estas entidades. La realización de un análisis longitudinal permitiría cuantificar, de forma más precisa, el efecto que este tipo de medidas generan. No en vano, la literatura sugiere que el análisis del impacto de los factores institucionales en el compromiso social de los clubes se realice a lo largo del tiempo (Trendafilova et al., 2013) y se centre en el contexto de una sola liga, para controlar el efecto de las presiones institucionales que operan a nivel nacional (Raimo et al., 2021).

Adicionalmente, la literatura pone de manifiesto la heterogeneidad en la adopción de enfoques socialmente responsables por las organizaciones deportivas de un mismo contexto, identificando la importancia de las condiciones económicas de la entidad para explicar esta diferencia. Por ello, la literatura sugiere explorar cómo la situación económica de los clubes limita su compromiso social, midiendo las interacciones de los factores institucionales con los condicionantes internos de la propia organización (Trendafilova et al., 2013). De esta manera, el análisis cuantitativo de esta tesis, recogido en el capítulo 4, persigue medir el impacto de una medida institucional en la RSC de las organizaciones deportivas en un solo contexto a lo largo del tiempo, así como su interacción con las condiciones financieras de los clubes.

Finalmente, aunque existen estudios causales, los procesos que las medidas institucionales desencadenan y explican el desempeño en RSC de los clubes no han sido suficientemente investigados (Trendafilova et al., 2013). El capítulo 5 de esta tesis, que utiliza como método el estudio de casos, permitirá comprender los procesos que el SFP ha desencadenado en los clubes de fútbol, mediante el análisis de los puntos de vista de los gestores encargados de implementar las iniciativas de RSC y de otra información documental. De esta manera, la presente tesis puede

ayudar a resolver algunas de los retos que la literatura plantea. Adicionalmente, en el apartado de Conclusiones se sugieren futuras líneas de investigación del fenómeno de la RSC en organizaciones deportivas.

## CAPÍTULO 3.

### CONTEXTO

El contexto geográfico, social, cultural y económico en el que desarrollan su actividad las organizaciones juega un papel fundamental a la hora de determinar sus responsabilidades y, por lo tanto, su RSC (Montazeri et al., 2017). En el ámbito deportivo, este contexto está constituido por los múltiples *stakeholders* con los que un club debe relacionarse, como aficionados, comunidad local, patrocinadores, medios de comunicación, jugadores y organismos reguladores (Babiak y Wolfe, 2009).

Adicionalmente, su entorno está determinado por las fuerzas institucionales que operan a nivel país, por factores regulatorios, económicos, sociales y culturales y por la existencia de mecanismos de control (Kolyperas et al., 2015). La implantación de las iniciativas de RSC de los clubes de fútbol depende de este contexto (Kolyperas et al., 2015). Por ello, con objeto de dar respuesta a los objetivos del presente estudio, es necesario conocer el entorno institucional que rodea a los clubes de LaLiga.

El capítulo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se describen las características del *campo organizacional* en el que operan los clubes, es decir, aquellos rasgos distintivos del sector deportivo y, en concreto, de la disciplina del fútbol, que condicionan el despliegue de sus iniciativas de RSC. En segundo lugar, se explica el contexto de la liga española (LaLiga), detallando los factores económicos, institucionales y regulatorios que afectan a los clubes de este país. A continuación, se explica cómo estas entidades despliegan sus iniciativas de RSC en este contexto único. Finalmente, se explica el proyecto del SFP, la iniciativa que LaLiga ha desarrollado para potenciar la adopción de enfoques socialmente responsables por los clubes, que es objeto de análisis en el presente estudio.

### **3.1. El contexto del sector deportivo**

Para Aguinis y Glavas (2012), la RSC está constituida por políticas e iniciativas específicas de cada contexto, por lo que las organizaciones de cada sector implementan estas iniciativas de manera diferente (Godfrey et al., 2010). El sector deportivo posee una serie de características que lo posicionan favorablemente para

el desarrollo de la RSC. Smith y Westerbeek (2007) señalan siete características del deporte que contribuyen de manera positiva a este desarrollo.

En primer lugar, el deporte tiene gran impacto a través de los medios de comunicación y resulta especialmente atractivo para los jóvenes, tanto en su papel de aficionados como de participantes en el juego. Como aficionados, los jugadores son referentes del público más joven. Adicionalmente, el deporte permite implicar a los participantes en el juego en el desarrollo de iniciativas de RSC de manera divertida (Smith y Westerbeek, 2007).

La actividad deportiva fomenta asimismo la interacción social y, al ser un fenómeno global, favorece la conexión entre culturas, propiciando su comprensión y tolerancia. Por su propia naturaleza, el deporte supone una plataforma ideal para fomentar la actividad física y el cuidado de la salud. Adicionalmente a los aspectos sociales, puede servir para concienciar sobre la sostenibilidad y la importancia de cuidar el medioambiente (Smith y Westerbeek, 2007).

No solo el deporte posee rasgos distintivos. Las propias organizaciones del sector deportivo poseen características únicas respecto al resto de entidades (Babiak y Wolfe, 2009), que las posicionan favorablemente para el despliegue de iniciativas de RSC. Tal y como se ha mencionado al inicio de la tesis, el deporte genera pasión y los equipos y jugadores están sujetos a gran escrutinio público. Asimismo, los clubes gozan de una especial protección por parte de las autoridades administrativas, que ayudan a sostener la actividad deportiva y deben gestionar, para su supervivencia, una compleja red de relaciones con sus variados *stakeholders*. Estas características únicas determinan el diseño, implementación e impacto de las iniciativas de RSC que desarrollan los clubes (Babiak y Wolfe, 2009).

Otro de los aspectos fundamentales del deporte es su elevado grado de institucionalización. De acuerdo con la clasificación de los factores institucionales de Scott (2008), explicada en el capítulo 2, el deporte está institucionalizado a distintos niveles, como el regulatorio, normativo y cognitivo (Godfrey, 2009).

En primer lugar, las organizaciones deportivas y los organismos rectores del deporte han optado por regularse a sí mismos. En segundo lugar, a nivel normativo, para muchos aficionados el deporte constituye una religión y los jugadores son referentes, teniendo cabida cuestiones de tipo moral como el concepto de juego limpio o la importancia de participar frente a ganar. Finalmente, a nivel cognitivo, la lógica y el lenguaje del deporte ayuda a definir la forma en la que las personas conciben la vida: como un juego con reglas establecidas y árbitros que monitorizan su cumplimiento (Godfrey, 2009).

### **3.2. El fútbol profesional**

Entre los diferentes deportes, el fútbol es la disciplina con mayor número de espectadores y aficionados a nivel mundial (Blumrodt, 2014). La creciente popularidad de este deporte ha dado lugar a una mercantilización de la actividad de los clubes de fútbol en las dos últimas décadas, que ha derivado en un notable incremento de sus cifras de negocio. Esto ha propiciado la creación de la industria del fútbol (Gómez y Opazo, 2008).

De esta manera, los gestores de los clubes han pasado de preocuparse fundamentalmente por la consecución de resultados deportivos a tener una clara orientación hacia el mercado (Blumrodt, 2014) y considerar otros intereses económicos (López-Martínez, 2019). El crecimiento que el fútbol ha experimentado como negocio se ha visto acompañado por una mayor relevancia a nivel social y cultural. Todo ello ha exigido la profesionalización en la gestión de los clubes (Breitbarth y Harris, 2008).

En este sentido, cabe distinguir entre fútbol profesional y no profesional, puesto que ambos presentan características distintas. El presente estudio se centra en el fútbol profesional, que hace referencia al conjunto de equipos que disponen de una estructura profesionalizada, tanto en términos deportivos como de gestión. Esta estructura la componen profesionales preparados que reciben una adecuada remuneración, en línea con el mercado (Gómez y Opazo, 2008; Martín-Magdalena, 2016).

### **3.2.1. La comunidad**

Una de las características más destacadas de los clubes de fútbol profesionales es su estrecho vínculo con la comunidad. La mayor parte de clubes surgieron en el siglo XX alrededor de comunidades locales y, por ello, tienen un fuerte arraigo en la comunidad a la que pertenecen (Slack y Shrives, 2008). Históricamente, muchos clubes de fútbol han jugado un papel destacado en estas comunidades y han desarrollado iniciativas de desarrollo comunitario (Godfrey, 2009; Hamil y Morrow, 2011).

Los gestores de los clubes consideran que el club constituye una institución social con obligaciones normativas frente a la comunidad (Hamil y Morrow, 2011). De esta manera, se han preocupado por satisfacer las expectativas de su entorno más cercano, por lo que el contexto histórico, cultural y económico en el que se localizan determina sus iniciativas de RSC (Hamil y Morrow, 2011).

Este perfil público e institucional sitúa a los clubes de fútbol profesional como agentes de cambio y creación de valor en su entorno (Breitbarth y Harris, 2008). Como agentes de cambio, las ligas y organizaciones deportivas utilizan el deporte de manera estratégica para contribuir al desarrollo de la comunidad y llevar a cabo iniciativas de tipo educativo y de promoción de la salud, que tratan de influir fundamentalmente en el comportamiento de los más jóvenes (Rowe et al., 2009). Los poderes públicos son cada vez más conscientes del poder de los clubes como ciudadanos corporativos y de su capacidad para desarrollar políticas en el ámbito de la salud, la educación o la inclusión social (Ráthonyi-Ódor et al., 2020).

En definitiva, el peso que los clubes tienen en la comunidad a la que pertenecen y su significado social les posiciona favorablemente para desplegar iniciativas de RSC (Hamil y Morrow, 2011). Además, el fútbol origina un vínculo sentimental y un sentimiento de pertenencia mayor al generado por otras actividades, lo que se traduce en retornos para la comunidad (López-Martínez, 2019).

### **3.2.2. Crisis de valores**

Según lo expuesto, el fútbol profesional tiene importancia como negocio, cuenta con un gran impacto en la sociedad y supone un vehículo de formación y transmisión de valores (López-Martínez y Fernández-Fernández, 2015). En este sentido, el fútbol participa de los valores del deporte, como el trabajo en equipo, el compañerismo o la superación personal (Fundación del fútbol profesional, 2017). Asimismo, trasciende culturas, edades y géneros y crea identidades comunes, de manera que personas de todo el mundo participan de la misma emoción (Fundación del fútbol profesional, 2017).

Sin embargo, diversos escándalos han erosionado la imagen del fútbol en los últimos años y el sector se enfrenta a una crisis de legitimidad (Slack y Shrives, 2008). En primer lugar, se ha cuestionado el gasto descontrolado de los clubes y los elevados desembolsos que realizan para la adquisición de jugadores (Slack y Shrives, 2008). Todo ello, unido a la falta de transparencia y de ética en la gestión (López-Martínez y Fernández-Fernández, 2015), uno de cuyos ejemplos es el intento de amaño de partidos. Por otro lado, se han observado comportamientos inadecuados por parte de gestores, jugadores y espectadores, que en ocasiones han exhibido actitudes violentas o racistas (Slack y Shrives, 2008).

En este contexto, los clubes han empezado a ser conscientes de su papel como agentes sociales y de que adoptar una estrategia socialmente responsable puede ayudarles a legitimar su papel como ciudadanos corporativos (López-Martínez, 2019). Por ello, el concepto de RSC es plenamente aplicable a los clubes de fútbol (López-Martínez y Fernández-Fernández, 2015).

### **3.3. LaLiga**

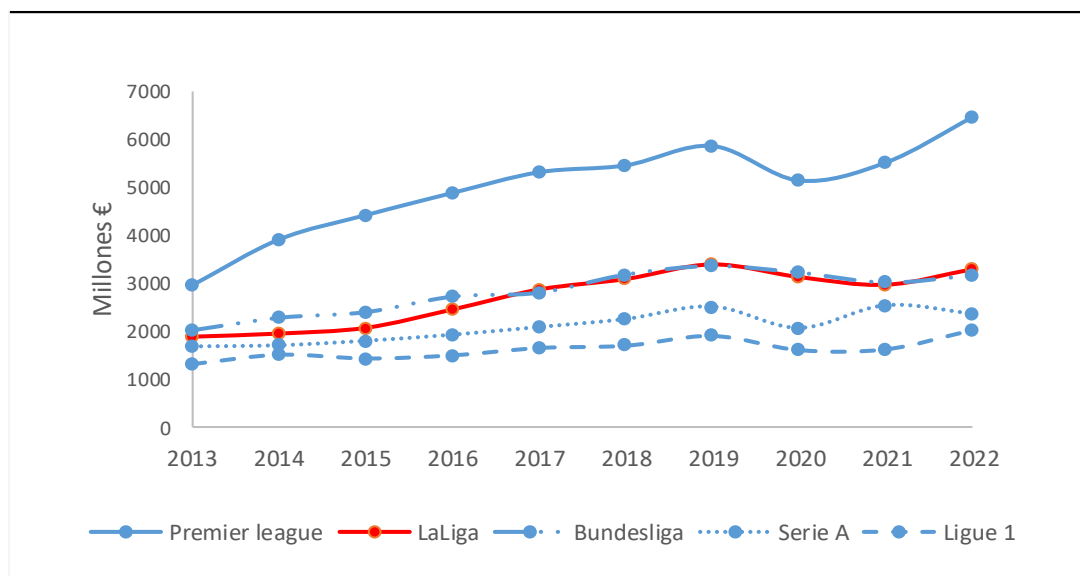
Las iniciativas de RSC que llevan a cabo los clubes de fútbol difieren en función del contexto nacional en el que operan (Breitbarth y Harris, 2008). A continuación, se explica el contexto que rodea a los clubes de LaLiga, una de las ligas de mayor impacto social a nivel mundial. LaLiga estima que en la temporada 2019-2020 impactó a 2.800 millones de personas en el mundo (LaLiga, s.f.).

### 3.3.1. Contexto económico

Adicionalmente a su impacto social, el fútbol tiene relevancia como negocio. LaLiga es la segunda liga de fútbol que más ingresos genera a nivel mundial, con un total de 3.277 millones de euros en la temporada 2021-2022 (Deloitte, 2023). Forma parte del grupo de cinco ligas europeas con mayores ingresos, el *Big five*. Este grupo genera 17,2 mil millones de euros, lo que supone más de la mitad de los ingresos del conjunto del fútbol europeo, que alcanza 29,5 mil millones de euros en la temporada 2021-2022 (Deloitte, 2023).

El *Big five* está liderado por la *Premier league* inglesa, con 6.442 millones de euros, el doble de ingresos de la española. Tras LaLiga, se sitúan la Bundesliga alemana, con un volumen de ingresos similar a la española, la Serie A italiana y la *Ligue 1* francesa (Deloitte, 2023). En la Figura 12 se representa la evolución de los ingresos de estas ligas en los últimos diez años.

FIGURA 12. EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS DE LAS LIGAS DEL *BIG FIVE*



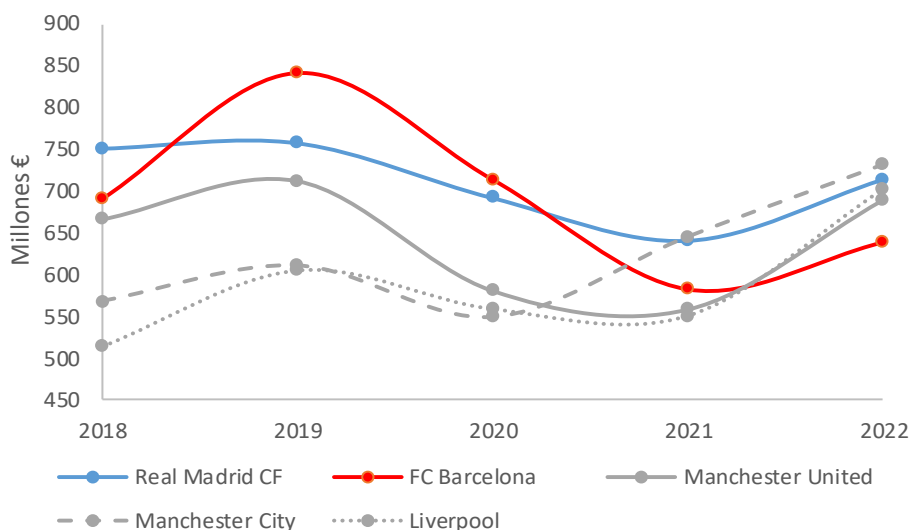
Fuente: elaboración propia a partir de Deloitte (2023)

Como se observa en la Figura 12, LaLiga y la Bundesliga se han venido disputando el segundo puesto en términos de ingresos durante los últimos años.

A nivel de clubes españoles, el Real Madrid CF y el FC Barcelona se encuentran entre los clubes que mayor volumen de ingresos generan a nivel mundial (Deloitte, s.f.). El

Real Madrid CF lidera la clasificación en España, con 713,8 millones de euros en la temporada 2021-2022, seguido por el FC Barcelona con 638,2 millones de euros (Deloitte, s.f.). En la Figura 13 se representa la evolución de los ingresos de los clubes europeos con mayor cifra de negocios en los últimos cinco años.

**FIGURA 13. EVOLUCIÓN INGRESOS DE CLUBES CON MAYOR CIFRA DE NEGOCIO (2018-2022)**



Fuente: elaboración propia a partir de Deloitte (s.f.).

De acuerdo con la Figura 13, en los últimos años el Real Madrid CF y el FC Barcelona se han disputado el podio en la clasificación de clubes con mayor nivel de ingresos a nivel mundial, si bien desde la temporada 2020-2021 se observa un descenso en la clasificación del FC Barcelona. El tercer club español con mayores ingresos es el Atlético de Madrid, con 393,9 millones de euros en la temporada 2021-2022. Estos tres clubes representan la mitad de los ingresos de los clubes de LaLiga. Esto evidencia una de las características de LaLiga: la polarización y la gran diferencia en el volumen de ingresos entre los clubes más grandes y el resto. En la Tabla 6 se representan los ingresos de los clubes de fútbol de LaLiga desde la temporada 2018-2019 a 2020-2021.

TABLA 6. INGRESOS DE LOS CLUBES DE PRIMERA DIVISIÓN (2019 A 2021)

Temporada 2018-2019				Temporada 2019-2020				Temporada 2020-2021			
Club	Ingresos (mil €)	% sobre total	% Acum.	Club	Ingresos (mil €)	% sobre total	% Acum.	Club	Ingresos (mil €)	% sobre total	% Acum.
FC Barcelona	836.730	25,53	25,53	FC Barcelona	708.257	23,02	23,02	Real Madrid CF	648.355	22,70	22,70
Real Madrid CF	755.128	23,04	48,58	Real Madrid CF	692.546	22,50	45,52	FC Barcelona	575.447	20,14	42,84
Atletico Madrid	357.652	10,91	59,49	Atletico Madrid	325.292	10,57	56,09	Atletico Madrid	325.558	11,40	54,24
Valencia CF	177.658	5,42	64,91	Valencia CF	167.340	5,44	61,53	Sevilla FC	170.714	5,98	60,21
Sevilla FC	135.423	4,13	69,04	Sevilla FC	145.266	4,72	66,25	Villarreal CF	123.982	4,34	64,55
Villarreal CF	116.156	3,54	72,59	RCD Espanyol	98.195	3,19	69,44	Valencia CF	108.468	3,80	68,35
Athletic Club	115.000	3,51	76,10	Athletic Club	96.591	3,14	72,58	Athletic Club	96.553	3,38	71,73
Real Betis Balom	107.270	3,27	79,37	Real Betis Balompie	86.301	2,80	75,38	Real Betis Balom	87.296	3,06	74,79
RCD. Espanyol	80.158	2,45	81,82	Getafe CF	86.074	2,80	78,18	Real Sociedad	87.188	3,05	77,84
Real Sociedad	71.374	2,18	84,00	Villarreal CF	86.003	2,79	80,98	Granada CF	86.224	3,02	80,86
RC Celta de Vigo	67.007	2,04	86,04	Real Sociedad	77.292	2,51	83,49	Getafe CF	66.195	2,32	83,18
CD Alavés	60.178	1,84	87,88	RC Celta de Vigo	65.066	2,11	85,60	Real Valladolid	63.579	2,23	85,40
Girona FC	60.130	1,83	89,71	CD Alavés	59.926	1,95	87,55	RC Celta de Vigc	61.592	2,16	87,56
Getafe CF	58.067	1,77	91,48	Levante UD	59.649	1,94	89,49	Levante UD	61.190	2,14	89,70
Levante UD	57.103	1,74	93,23	RCD Mallorca	59.566	1,94	91,42	C. At. Osasuna	58.246	2,04	91,74
CD Leganés	55.124	1,68	94,91	CD Leganés	57.986	1,88	93,31	SD Eibar	58.167	2,04	93,77
Real Valladolid	53.606	1,64	96,54	C. At. Osasuna	57.547	1,87	95,18	CD Alavés	57.979	2,03	95,80
SD Eibar	52.330	1,60	98,14	Granada C.F.	50.600	1,64	96,82	Elche CF	53.944	1,89	97,69
SD Huesca	50.084	1,53	99,67	Real Valladolid	50.492	1,64	98,46	Cádiz CF	53.762	1,88	99,57
Rayo Vallecano	10.835	0,33	100,00	SD Eibar	47.309	1,54	100,00	SD Huesca	12.141	0,43	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>3.277.013</b>			<b>TOTAL</b>	<b>3.077.301</b>			<b>TOTAL</b>	<b>2.856.581</b>		

Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales de los clubes

De manera similar a lo ocurrido en otros países, el modelo económico de los clubes de fútbol en España ha evolucionado en las últimas décadas. Hasta 1990, la principal fuente de ingresos de un club la constituía la venta de entradas a los campos de fútbol. Desde entonces, se ha evolucionado a un modelo en el que el volumen de ingresos procede fundamentalmente de los derechos de retransmisión de partidos a través de la televisión, el patrocinio deportivo, el *merchandising* y la venta de jugadores (Breitbarth y Harris, 2008).

Al igual que ocurre en la *Premier league*, en la actualidad más de la mitad de los ingresos de los clubes de LaLiga proceden de los derechos de retransmisión (Deloitte, 2023). Este cambio de modelo económico se explica por la mercantilización que ha experimentado el fútbol a nivel mundial. El fútbol profesional es ahora una industria global, donde los clubes buscan jugadores en distintos mercados, sus marcas son mundialmente conocidas y los patrocinadores e inversores proceden de distintos lugares del planeta (Breitbarth y Harris, 2008). En la Tabla 7 se representan las fuentes de ingresos de los clubes españoles en los últimos cinco años.

**TABLA 7. DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS DE LOS CLUBES DE LALIGA (2018-2022)**

<b>Concepto</b>	<b>2017-2018</b>	<b>2018-2019</b>	<b>2019-2020</b>	<b>2020-2021</b>	<b>2021-2022</b>
Retransmisión	52 %	54 %	55 %	68 %	59 %
Patrocinio / Merchandising	31 %	30 %	32 %	30 %	29 %
<i>Match day</i> (venta entradas)	17 %	16 %	13 %	2 %	12 %

Nota: % sobre total de ingresos

Fuente: elaboración propia a partir de Deloitte (2023)

En la tabla se aprecia que, desde hace ya varios años, más de la mitad de los ingresos de los clubes de LaLiga procede de los derechos de retransmisión. Adicionalmente, se observa el notable descenso de ingresos producido entre los años 2019 a 2021 por la crisis pandémica, fundamentalmente en la partida de asistencia al campo.

Adicionalmente a los ingresos que obtienen los clubes, la industria del fútbol genera un enorme impacto económico en otros sectores. Se estima que el sector del fútbol en España generó 15.688 millones de euros y contribuyó a la creación de 184.626 puestos de trabajo en la temporada 2016-2017. Adicionalmente, ayudó a recaudar fiscalmente 4.089 millones de euros (PriceWaterhouseCoopers, 2018). En la temporada 2020-2021 estas cifras han crecido notablemente, estimándose una generación de 18.350 millones de euros de ingresos y la creación de 194.381 empleos. A efectos fiscales, se estima que el fútbol profesional ayudó a recaudar 8.390 millones de euros en España en la temporada 2020-2021 (KPMG, 2023).

### **3.3.2. Organismos supervisores y contexto regulatorio**

#### *a. Organismos internacionales*

Los clubes de fútbol españoles están sujetos a la supervisión de distintos organismos reguladores, que monitorizan su comportamiento a distintos niveles. La *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) es el organismo rector del fútbol a nivel internacional y gobierna las federaciones de fútbol a nivel mundial (López-Martínez y Fernández-Fernández, 2015).

Entre las funciones de la FIFA se encuentra la de promover este deporte y sus valores, elaborar reglamentos rectores del fútbol y controlar su aplicación, organizar competiciones internacionales y promover la integridad, el comportamiento ético y la deportividad en la competición (*Fédération Internationale de Football Association* [FIFA], 2022). Tal y como establece la visión de la FIFA, esta institución persigue que “el fútbol sea un fenómeno verdaderamente global, diverso e inclusivo, para beneficio de todo el mundo” (FIFA, s.f.).

La *Union European of Football Associations* (UEFA) es el organismo de gobierno del fútbol europeo y engloba a 55 federaciones de fútbol (*Union European of Football Associations* [UEFA], s.f.). La UEFA tiene como objetivos fundamentales promover el fútbol en Europa, controlar el desarrollo de este deporte, organizar competiciones a nivel europeo y promover estándares éticos en la práctica del fútbol, así como el espíritu del *fair play* (UEFA, 2021).

### *b. Organismos nacionales*

A nivel nacional, existen organismos públicos y privados que regulan este deporte. A continuación, se describen las funciones de los principales organismos rectores, comenzando por el Consejo Superior de Deportes, continuando por la Real Federación Española de Fútbol y finalizando por LaLiga.

El Consejo Superior de Deportes (CSD) es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Educación y Deporte que ejerce la gestión directa de la política deportiva a nivel estatal (Ley 39/2022). Entre sus funciones, el CSD promueve la actividad física y el deporte, autoriza la creación de ligas profesionales y califica el carácter profesional de las competiciones oficiales de ámbito estatal. Adicionalmente, autoriza la creación de las federaciones deportivas en España, acordando con las mismas sus objetivos y programas (Ley 39/2022).

Las federaciones deportivas son entidades privadas sin ánimo de lucro, de naturaleza asociativa y con personalidad jurídica propia. Su objeto es el fomento, la organización, la reglamentación, el desarrollo y la práctica a nivel estatal de las modalidades deportivas que recogen sus estatutos (Ley 39/2022). Ejercen, por delegación, funciones públicas de carácter administrativo bajo la coordinación del CSD. Las federaciones deportivas integran en sus actividades y en sus órganos de gobierno y representación a deportistas, clubes deportivos, personal técnico, jueces y árbitros. Entre sus funciones destaca la expedición de las licencias federativas, que sirven para habilitar a los clubes para participar en competiciones deportivas oficiales (Ley 39/2022).

A efectos del presente trabajo, procede centrarse en las funciones de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF). La RFEF es una entidad asociativa privada de utilidad pública que representa a la FIFA y a la UEFA en España. Tiene como objeto el fomento, la organización, la reglamentación, la protección, el desarrollo y la práctica del fútbol en España (Real Federación Española de Fútbol [RFEF], 2022).

La RFEF controla las competiciones oficiales de ámbito estatal, en coordinación con LaLiga. Asimismo, ejerce funciones como la autorización de la venta, fuera de España, de los derechos de retransmisión de las competiciones oficiales y forma y

titula a los árbitros y entrenadores de fútbol (RFEF, 2022). La RFEF tenía 1,248 millones de personas federadas en 2023 (Ministerio de Cultura y deporte, 2023).

Finalmente, cabe hacer referencia a la Liga Nacional de Fútbol Profesional. LaLiga es una asociación deportiva de carácter privado que organiza, en coordinación con la RFEF y de acuerdo con los criterios del CSD, las competiciones oficiales de fútbol de carácter profesional y ámbito nacional. Tiene personalidad jurídica propia y autonomía respecto a su funcionamiento de la RFEF (LaLiga, s.f.).

LaLiga está integrada por 20 clubes de primera división y por 22 de segunda (LaLiga, s.f.). Además de organizar las competiciones, entre sus funciones figura la tutela, control y supervisión de las 42 entidades asociadas, definiendo las normas para la elaboración de sus presupuestos y supervisando su cumplimiento, tal y como se describe en el apartado siguiente. Las entidades que participan en LaLiga realizan la gestión de sus equipos profesionales y tienen la forma jurídica de Sociedad Anónima Deportiva (SAD) o de Club (Ley 39/2022). La diferenciación parte de la ley del deporte de 1990 (Ley 10/1990).

Los clubes de fútbol han presentado tradicionalmente elevados niveles de endeudamiento. Para garantizar la viabilidad económica de la competición, esta ley obligó a que los clubes se transformaran en SAD para poder participar en competiciones oficiales profesionales de ámbito nacional (Ley 10/1990). Con esta obligación, se perseguía profesionalizar la gestión del fútbol profesional (Martín-Magdalena, 2016).

El régimen que aplica a las SAD es prácticamente el mismo que aplica a las sociedades anónimas en general, salvo determinados aspectos que se han adaptado a la naturaleza deportiva de estas entidades (Ley 39/2022). Entre estos aspectos figura la limitación de su objeto social a la participación en competiciones deportivas de carácter profesional, en una sola modalidad deportiva, así como la realización de otras actividades vinculadas a la práctica deportiva. Asimismo, tienen la obligación de facilitar información, de carácter contable y accionarial, tanto al CSD como a las ligas profesionales (Consejo Superior de Deportes [CSD], s.f.).

Solo aquellos clubes que presentaban un saldo patrimonial neto positivo en las temporadas previas a la promulgación de la ley en 1990 pudieron mantenerse con la forma jurídica de Club. Este es el caso de FC Barcelona, Real Madrid, Athletic de Bilbao y Osasuna (Ley 39/2022).

A pesar de la creación de las SAD en 1990, en los años posteriores se ha seguido incrementando el nivel de endeudamiento de las entidades que participan en la competición, por lo que ha sido necesario introducir otros mecanismos de control económico. En este sentido, las ligas que organizan las competiciones, tanto a nivel europeo como nacional, han implementado reglamentos de control económico y sistemas de control de las entidades que participan en las mismas (Ley 39/2022), tal y como se desarrolla a continuación.

### *c. El Financiar Fair Play de la UEFA*

Los clubes de fútbol en Europa han priorizado, tradicionalmente, la consecución de resultados deportivos sobre los resultados económicos, invirtiendo ingentes sumas de dinero en la adquisición de los mejores jugadores. Como resultado, la situación financiera de los clubes se ha deteriorado y se han alcanzado elevados niveles de endeudamiento (Martín-Magdalena et al., 2023).

Con objeto de reducir el nivel de deuda, asegurar la supervivencia de estas entidades y su viabilidad a largo plazo, la UEFA promulgó la regulación del *Financiar Fair Play* (FFP), entrando en vigor en 2011 (Martín-Magdalena et al., 2023). Esta normativa aplica a los clubes que participan en las competiciones masculinas organizadas por este organismo, como la Liga de campeones, la Europa *league* y la Europa *Conference League* (UEFA, 2023).

El FFP persigue incorporar principios de disciplina financiera, racionalidad, transparencia y credibilidad en el modelo de gestión de los clubes de fútbol (Martín-Magdalena et al., 2023). Esta normativa establece un marco de control y un proceso de monitorización para asegurar que los clubes son sostenibles financieramente a largo plazo y mantienen sus costes bajo control (UEFA, 2023). La supervisión del FFP pretende garantizar que los clubes no incurren en cifras de gasto superiores a sus

ingresos. En concreto, se establece un límite de déficit de 5 millones de euros en tres años. Además, se persigue que los clubes cumplan con sus obligaciones de pago a sus empleados y jugadores y a la administración pública (Martín-Magdalena et al., 2023).

La normativa del FFP ha logrado resultados positivos en términos de crecimiento de ingresos y rentabilidad de los clubes europeos, habiéndose reducido el nivel medio de endeudamiento desde su introducción, que ha pasado de constituir un 65% del volumen de ingresos en 2011 a un 35% en 2016 (Miragaia et al., 2019). Adicionalmente, la normativa ha tenido un impacto significativo en el incremento de la rentabilidad de los clubes, logrando el objetivo de mejorar la sostenibilidad económica del fútbol europeo (Sánchez et al., 2020). Finalmente, el FFP ha servido de estímulo a las ligas nacionales en Europa para desarrollar sus propios reglamentos de control económico sobre los clubes que participan en las competiciones que organizan a nivel nacional (Fundación del fútbol profesional, 2017).

#### *d. El control económico de LaLiga*

En España, a pesar de la transformación de clubes a SAD en 1990, la búsqueda de la inmediatez en los resultados deportivos y el elevado gasto en jugadores ha seguido derivando en elevados volúmenes de endeudamiento en los años siguientes. Algunas cifras ilustran el elevado volumen de deuda que seguían presentando los clubes de fútbol en España muchos años después de la introducción de la ley del deporte de 1990. En la temporada 2010-2011 la primera división presentaba una deuda de 3.530 millones de euros (Barajas y Rodríguez, 2014). A final de 2012, 20 de los 42 clubes de LaLiga estaban en causa de disolución según el art. 260 de la ley de sociedades anónimas (Fernández-Villarino y Domínguez-Gómez, 2021).

De cara a garantizar su sostenibilidad a futuro, el sector del fútbol en España se ha visto obligado a cambiar su modelo de gestión. Se han introducido nuevos estándares de responsabilidad y buen gobierno en la gestión de los clubes, propiciados por el desarrollo de distinta normativa (López-Martínez, 2019). De esta manera, en la temporada 2014-2015 entra en vigor la Normativa de Control Económico (NCE) (Fernández-Villarino, 2021).

La ley del deporte de 1990 otorgó a las ligas profesionales la tutela, el control y la supervisión económica de sus entidades asociadas (Fundación del fútbol profesional, 2017). LaLiga hace uso de esta potestad y establece, a través de la NCE, un sistema de supervisión de los parámetros económico-financieros de los clubes asociados. Esta norma pretende asegurar, al igual que el FFP, la sostenibilidad financiera de los clubes de fútbol, introduciendo criterios de control y disciplina aún más rigurosos (Fernández-Villarino y Domínguez-Gómez, 2021). De esta manera, los clubes de LaLiga deben cumplir con las disposiciones de la NCE.

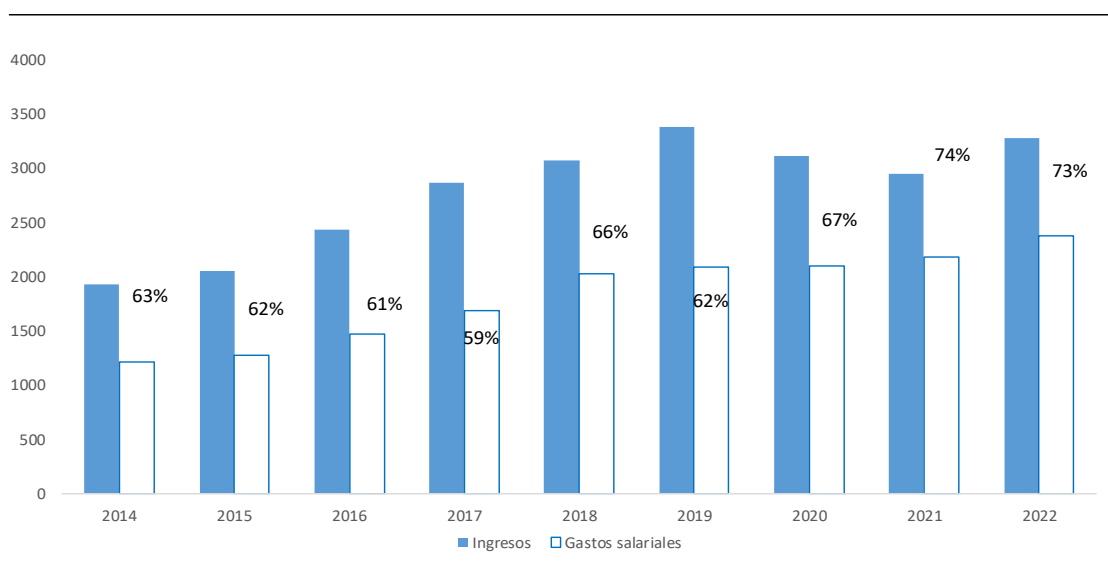
El FFP de la UEFA y la NCE de LaLiga son normativas complementarias que los clubes que participan en las competiciones organizadas por ambos organismos deben cumplir (Martín-Magdalena et al., 2023). La NCE sigue la misma línea que el FFP en términos de control del punto de equilibrio y de la deuda vencida (Martín-Magdalena et al., 2023). El punto de equilibrio se calcula como la diferencia entre los ingresos y gastos relevantes del club en el año (Martín-Magdalena, 2016). Por un lado, se alienta a que los clubes operen según su capacidad para generar ingresos, no superando un determinado nivel de gastos con relación a su cifra de negocio. Es decir, se determina la desviación aceptable del punto de equilibrio (Martín-Magdalena, 2016). Por otro lado, se persigue proteger a los acreedores y que los clubes salden sus deudas con jugadores y administraciones públicas (Fundación del fútbol profesional, 2017). Con ello, esta normativa pretende mejorar la capacidad financiera de los clubes e incrementar su transparencia.

Al contrario que el FFP, la NCE establece un control preventivo, que permite a LaLiga monitorizar el cumplimiento de estos criterios en función del presupuesto de los clubes, es decir, antes de que comience cada temporada (Fernández-Villarino y Domínguez-Gómez, 2021). Adicionalmente, establece requisitos adicionales al FFP y la cifra de deuda neta de la entidad debe estar por debajo del 100 % de los ingresos relevantes (LaLiga, 2014).

En general, estas medidas han servido para mejorar el desempeño financiero de los clubes de fútbol en términos de beneficios (Fernández-Villarino y Domínguez-Gómez, 2021). Fundamentalmente, han sido útiles para controlar el volumen de

gasto en jugadores, que constituye la principal partida de gastos de los clubes de LaLiga (CSD, 2023). En la Figura 14 se representa la evolución de los gastos de personal con relación al volumen de ingresos del conjunto de clubes de LaLiga desde 2014. Se observa que, tras la introducción de las medidas de control económico, estos gastos no exceden de la cifra de negocio de los clubes, representando entre el 60% y 70% de los ingresos.

**FIGURA 14. EVOLUCIÓN DE INGRESOS Y GASTOS SALARIALES DE LALIGA**



Nota: % de los gastos salariales con relación a ingresos ordinarios de los clubes (datos en mill. €).  
Fuente: elaboración propia a partir de Deloitte (2023)

Con relación al ámbito del presente estudio, la NCE dispone de una serie de incentivos para el desarrollo de enfoques socialmente responsables por los clubes (Fundación del fútbol profesional, 2017). Estos incentivos favorecen el desarrollo de proyectos sociales. En concreto, el reglamento de control económico establece que los gastos de los clubes correspondientes a actividades de desarrollo comunitario no computarán a efectos del cálculo del punto de equilibrio (LaLiga, 2014). De este modo, se favorece que los clubes incurran en gastos vinculados al fomento de la educación, la salud, la igualdad, la inclusión social, los derechos humanos, el deporte aficionado, la protección del medioambiente o la prevención de la pobreza, entre otros (LaLiga, 2014).

En resumen, LaLiga y la UEFA solo permiten que los clubes que mantienen una adecuada disciplina financiera y control de sus costes participen en las competiciones profesionales que organizan. Sin embargo, no han definido regulaciones obligatorias con relación a su responsabilidad social (Reiche, 2014).

### 3.4. La RSC en LaLiga

#### 3.4.1. La RSC en los clubes de fútbol profesional

La mayor parte de los clubes de fútbol españoles ha evolucionado, en los últimos años, hacia modelos de gestión similares a los del resto de organizaciones empresariales. De esta manera, han empezado a desarrollar iniciativas de RSC (López-Martínez, 2019). En general, los clubes tienen identificados a sus principales *stakeholders* y han establecido canales de comunicación con los mismos (López-Martínez, 2019).

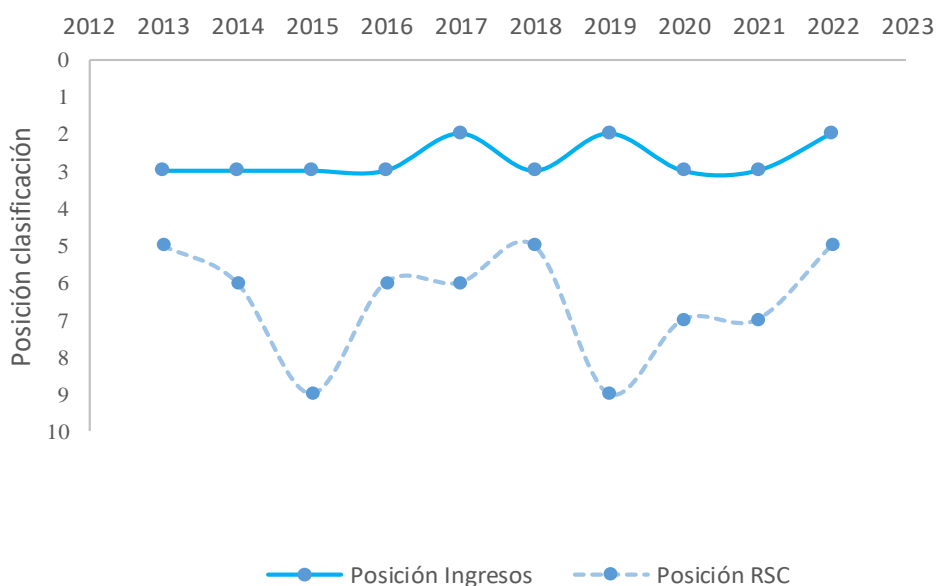
A pesar de esta evolución, la mayoría de los clubes no adopta actitudes proactivas frente a la RSC, limitándose al cumplimiento de la regulación que les aplica en este ámbito (López-Martínez, 2019). A título de ejemplo, con relación a la dimensión de gobierno de la responsabilidad social, los clubes cumplen con los preceptos que establece la ley estatal de transparencia, pero no van más allá (Ruiz-Mora y Guerrero-Navarro, 2018).

La ley de transparencia, que reconoce el derecho de las personas a acceder a la información pública, aplica a los organismos públicos o a aquellos que prestan servicios públicos en España, así como a las entidades privadas que reciben subvenciones públicas. Los sujetos obligados deben publicar información de tipo institucional, organizativa y de planificación de la entidad; datos económicos, presupuestarios y estadísticos e información de relevancia jurídica (Ley 19/2013). La práctica totalidad de los clubes de primera división ofrece esta información en su web corporativa (Ruiz-Mora y Guerrero-Navarro, 2018).

El desempeño en materia de RSC de los clubes españoles es mejorable si se compara con el de los clubes de otras ligas. Responsiball, organización que evalúa el desempeño en términos de RSC de los clubes de fútbol a nivel mundial, sitúa a los clubes de LaLiga en quinta posición en el año 2022 (Responsiball, s.f.). LaLiga se ha situado entre las diez ligas con mejor desempeño social en los últimos años, si bien su posición siempre está por debajo de la que ocupa en cuanto a generación de ingresos (ver Tabla 8).

La Figura 15 permite comparar la posición que LaLiga ha ocupado en términos de desempeño en RSC y en generación de ingresos en los últimos diez años. En todos los años, la posición de LaLiga en desempeño social es más baja que la que ocupa en términos de generación de ingresos.

**FIGURA 15. POSICIÓN LALIGA A NIVEL MUNDIAL (INGRESOS VS. ÍNDICE RESPONSIBALL)**



---

Fuente: elaboración propia a partir de Deloitte (2023) y Responsiball (s.f.)

TABLA 8. POSICIÓN DE LAS LIGAS EN LA CLASIFICACIÓN RESPONSIBALL (2013-2022)

Año 2022		Año 2021		Año 2020		Año 2019		Año 2018	
Liga de fútbol	Posición	Liga de fútbol	Posición	Liga de fútbol	Posición	Liga de fútbol	Posición	Liga de fútbol	Posición
Dinamarca	1	Alemania	1	Alemania	1	Suecia	1	Estados Unidos	1
Japón	2	Dinamarca	2	Francia	2	Dinamarca	2	Dinamarca	2
Alemania	3	Suecia	3	Suecia	3	Inglaterra	3	Inlaterra	3
Inglaterra	4	Japón	4	Japón	4	Japón	4	Suecia	4
<b>España</b>	5	Inglaterra	5	Inglaterra	5	USA/Canadá	5	<b>España</b>	5
Corea del Sur	6	Coreal del Sur	6	Dinamarca	6	Coreal del Sur	6	Holanda	6
Bélgica	7	<b>España</b>	7	<b>España</b>	7	Alemania	7	Japón	7
Suiza	8	Holanda	8	Corea del Sur	8	Holanda	8	Alemania	8
Suecia	9	Escocia	9	Holanda	9	<b>España</b>	9	Escocia	9
Italia	10	USA / Canadá	10	Escocia	10	Escocia	10	Australia	10

Año 2017		Año 2016		Año 2015		Año 2014		Año 2013	
Liga de fútbol	Posición	Liga de fútbol	Posición	Liga de fútbol	Posición	Liga de fútbol	Posición	Liga de fútbol	Posición
Dinamarca	1	Holanda	1	Holanda	1	Dinamarca	1	Alemania	1
Inglaterra	2	Dinamarca	2	Dinamarca	2	Holanda	2	Inglaterra	2
Alemania	3	Inglaterra	3	Inglaterra	3	Alemania	3	Holanda	3
Escocia	4	Suecia	4	Alemania	4	Inglaterra	4	Polonia	4
USA	5	Alemania	5	Suiza	5	Italia	5	<b>España</b>	5
<b>España</b>	6	<b>España</b>	6	Italia	6	<b>España</b>	6	Portugal	6
Holanda	7	Escocia	7	Escocia	7	Polonia	7	Rusia	7
Japón	8	Suiza	8	Argentina	8	Suecia	8	Irlanda	8
Brasil	9	Francia	9	<b>España</b>	9	Francia	9	Italia	9
Austria	10	Italia	10	Irlanda	10	Portugal	10	Ucrania	10

Fuente: elaboración propia a partir de *Responsiball* (s.f.)

Varios autores se muestran críticos con el desempeño, en materia de RSC, de los clubes españoles (López-Martínez, 2019; López-Martínez y Fernández-Fernández, 2015; Ruiz-Mora y Guerrero-Navarro, 2018). En primer lugar, con relación a la dimensión de gobierno de la RSC, se critican los modelos de gestión. Tradicionalmente, los clubes no se han gestionado de acuerdo con los requisitos de transparencia y ética que se exigen al resto de organizaciones empresariales, habiendo soportado niveles de deuda *intolerables* (López-Martínez y Fernández-Fernández, 2015: p.40).

En segundo lugar, los clubes no adoptan un enfoque holístico de la RSC (López-Martínez y Fernández-Fernández, 2015). Sus iniciativas se desarrollan fundamentalmente en el ámbito comunitario, por lo que dejan de lado las otras dimensiones de la RSC, como la económica y el buen gobierno (López-Martínez, 2019). Adicionalmente, las iniciativas realizadas en la dimensión medioambiental son limitadas (Ráthonyi-Ódor et al., 2020).

Finalmente, las iniciativas que los clubes desarrollan en el ámbito comunitario no se pueden calificar como RSC, sino más bien como *acción social* (López-Martínez y Fernández-Fernández, 2015; Ruiz-Mora y Guerrero-Navarro, 2018). Es decir, los clubes realizan políticas sociales con objeto de legitimar su papel en la sociedad, pero no una verdadera política de responsabilidad social (Ruiz-Mora y Guerrero-Navarro, 2018). A continuación, se explican en detalle el tipo de iniciativas que los clubes llevan a cabo.

#### *a. Tipos de iniciativas de RSC*

Existen similitudes en el tipo de actividades de RSC desarrolladas por los clubes de fútbol de las ligas de distintos países (Ráthonyi-Ódor et al., 2020). Como ocurre en otros contextos, tradicionalmente los clubes de fútbol profesional en España han estado preocupados, sobre todo, por la dimensión social de la RSC y el desarrollo de iniciativas en la comunidad (López-Martínez, 2019; Ráthonyi-Ódor et al., 2020).

Entre las iniciativas de tipo comunitario, destacan las educativas y de promoción de la salud, que los clubes fomentan a través del deporte. Los clubes están interesados

en educar en valores y en inculcar hábitos de vida saludables en el público más joven (Ráthonyi-Ódor et al., 2020). El contexto del fútbol otorga a los equipos y a los jugadores la posibilidad de influir en el comportamiento de los niños de manera más efectiva que las instituciones sanitarias. De esta manera, los clubes promueven la realización de actividad física y la dieta saludable. Son menos comunes los programas relativos a la salud mental o la prevención del tabaquismo y el alcohol (Lozano-Sufrategui et al., 2020).

Adicionalmente, los clubes llevan a cabo programas para la inclusión social de colectivos desfavorecidos o marginados y favorecen su participación en programas de entrenamiento deportivo (Ráthonyi-Ódor et al., 2020). Estos programas están dirigidos fundamentalmente a personas con discapacidad, niños que viven en comunidades deprimidas, personas mayores o con adicciones. Finalmente, los clubes realizan actividades en el ámbito de la filantropía, como donaciones, regalo de *merchandising* y entradas para partidos (Ráthonyi-Ódor et al., 2020). Con relación a su alcance, la mayor parte de las iniciativas comunitarias tiene ámbito local, donde los clubes priorizan las iniciativas de apoyo a organizaciones no gubernamentales (Fernández-Villarino, 2021).

En general, las iniciativas de tipo comunitario adolecen de varios problemas. Los programas no tienen un adecuado diseño ni unos objetivos claros y los clubes tampoco disponen de un sistema de evaluación de sus resultados (Lozano-Sufrategui et al., 2020). La evaluación de los programas se realiza, en general, considerando el número de participantes, pero los clubes no disponen del conocimiento ni de las herramientas que les permitan evaluar los beneficios que generan. Esta evaluación debería permitir comprender las razones del éxito o fracaso de cada programa, los beneficiarios a los que ha impactado y bajo qué circunstancias (Lozano-Sufrategui et al., 2020).

Otro de los problemas radica en el hecho de que, a pesar de sus esfuerzos, los clubes españoles no comunican ampliamente su compromiso social. En general, los niveles de reporte son bajos y, salvo excepciones, no realizan memorias de RSC (Ruiz-Mora y Guerrero-Navarro, 2018). Para Navarro y Mora (2019), en la medida en que el fútbol

se ha convertido en un fenómeno social y cultural, que trasciende la mera práctica deportiva, la legitimación social de este deporte es fundamental. Para ello, la RSC debe constituir parte fundamental de la actividad de los clubes, que deben comunicar adecuadamente.

Sin embargo, los clubes españoles tienen escasa presencia en los medios de comunicación cuando no se tratan temas deportivos (Navarro y Mora, 2019). Estas entidades no realizan una planificación estratégica de las acciones de comunicación de sus iniciativas de RSC, lo que les ayudaría a poner en valor su compromiso social (Navarro y Mora, 2019).

A pesar de la situación descrita, en los últimos años se observa una tendencia creciente en la divulgación de estas iniciativas (Ráthonyi-Ódor et al., 2020). Como medio de comunicación de su compromiso social, los clubes utilizan fundamentalmente la web corporativa de los equipos, así como la de las fundaciones vinculadas (Ruiz-Mora y Guerrero-Navarro, 2008).

#### *b. Modelo de fundaciones*

La mayor parte de los 42 clubes de LaLiga, en concreto el 73%, dispone de una fundación asociada (Fernández-Villarino, 2021). Estas entidades se han convertido en el instrumento que los clubes utilizan para implementar sus políticas de RSC (Ruiz-Mora y Guerrero-Navarro, 2018). Las fundaciones se constituyeron a partir de la conversión de clubes a sociedades anónimas establecida en la Ley 10/1990 del Deporte y tras la entrada en vigor de la ley de fundaciones en 1994 (Chen y López de Subijana, 2013). En todos los casos, las fundaciones tienen titularidad privada (Ruiz-Mora y Guerrero-Navarro, 2018).

Las fundaciones son entidades sin ánimo de lucro que persiguen el interés general (Ruiz-Mora y Guerrero-Navarro, 2018). Para ello, funcionan de manera independiente al club en aras de un fin social (Chen y López de Subijana, 2013). Sin embargo, a pesar del interés general que debe presidir la constitución de fundaciones, existen otras motivaciones para su desarrollo.

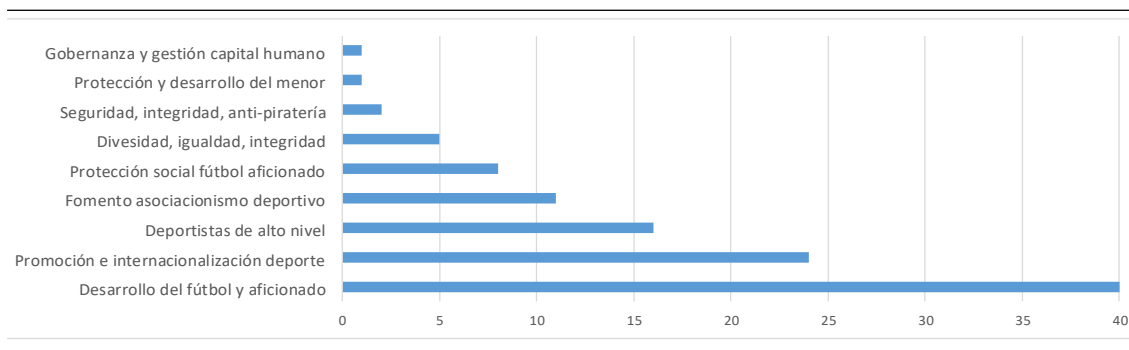
En este sentido, el modelo de fundaciones presenta ventajas para el propio club, como un mejor acceso a fuentes de financiación (Hamil y Morrow, 2011). Asimismo, las fundaciones permiten al club transmitir sus valores a través del deporte y del resto de iniciativas sociales que desarrollan (Chen y López de Subijana, 2013). Finalmente, a través de estas entidades se articula la promoción y el desarrollo del deporte base o amateur, lo que redundaría en interés del propio club (Chen y López de Subijana, 2013). De esta manera, la constitución de fundaciones en España ha estado orientada al logro de intereses comunes para el público y para el propio club (Chen y López de Subijana, 2013).

### ***3.4.2. Iniciativas de RSC de LaLiga***

LaLiga, en su empeño por posicionarse como referente en sostenibilidad en el sector deportivo, lidera varias iniciativas en el ámbito de la RSC. En este afán, trata de que los clubes se comprometan con su plan de sostenibilidad y buenas prácticas (KPMG, 2023). En términos económicos, LaLiga destinó 109 millones de euros a iniciativas vinculadas a la sostenibilidad en la temporada 2021-2022, lo que supone un 5,6% de su cifra de negocios (KPMG, 2023). Este esfuerzo económico se ha incrementado notablemente desde la temporada 2016-2017, en la que invirtió 62,8 millones de euros en materia de RSC (PriceWaterhouseCoopers, 2018). Se estima una inversión de 485 millones de euros en el período 2016 a 2022 (KPMG, 2023).

Tal y como se recoge en la Figura 16, si se analiza en detalle la inversión en sostenibilidad en la temporada 2021-2022, la mayor parte tiene un claro foco en el desarrollo de deportistas y la promoción del deporte. La inversión de LaLiga se destina fundamentalmente a la formación de jóvenes jugadores, a apoyar a los clubes en el desarrollo de su cantera, a la promoción y difusión del deporte, la protección de los deportistas de alto nivel y el desarrollo del deporte amateur (KPMG, 2023).

**FIGURA 16. INVERSIÓN EN SOSTENIBILIDAD DE LALIGA (2021-2022)**



Nota: datos en millones de euros.

Fuente: elaboración propia a partir de KPMG (2023)

La Tabla 9 recoge los objetivos de las inversiones en sostenibilidad de LaLiga en la temporada 2021-2022. Adicionalmente al desarrollo deportivo de los futbolistas, una pequeña parte de la inversión se ha destinado a impulsar el fútbol femenino y el inclusivo. En este ámbito, LaLiga es pionera en organizar una competición como LaLiga Genuine, en la que participan equipos formados por personas con discapacidad. Estos equipos pertenecen a los clubes de LaLiga, que proveen a los participantes de los mismos recursos, equipación y facilidades que al resto de sus jugadores (Lozano-Sufrategui et al., 2020).

LaLiga fomenta, asimismo, las buenas prácticas en el deporte y la lucha contra la corrupción, la violencia o el racismo (KPMG, 2023). Adicionalmente, realiza iniciativas destinadas a fortalecer el asociacionismo deportivo y proporciona asesoramiento a los clubes para lograr un crecimiento sostenible. Uno de estos proyectos es el SFP, que se describe al final del presente capítulo.

López-Martínez (2019) enfatiza la relevancia de dos iniciativas adoptadas por LaLiga en los últimos años. En concreto, LaLiga vincula su responsabilidad social tanto a la NCE como al proyecto del SFP. En primer lugar, la NCE ha permitido introducir criterios de disciplina financiera en los clubes de fútbol, favoreciendo su sostenibilidad a futuro, tal y como se ha explicado en el apartado anterior.

**TABLA 9. OBJETIVO DE LAS INVERSIONES EN SOSTENIBILIDAD DE LALIGA (2021-2022)**

<p><b>Desarrollo del fútbol y aficionado (40,3 M €)</b></p>	<p><b>Promoción, impulso y difusión deporte (23,8 M €)</b></p>	<p><b>Cobertura social y contribución actividad deportistas alto nivel (15,9 M €)</b></p>
<p>Formación y crecimiento jugadores jóvenes Fomento programas de formación y apoyo a clubes en estructura de cantera</p>	<p>Potenciar visibilidad y atractivo competiciones Estrategias de comunicación para difundir valores del deporte</p>	<p>Bienestar deportistas Protección salud, seguridad social y desarrollo profesional de deportistas</p>
<p><b>Fomento asociacionismo deportivo (11,3 M €)</b></p>	<p><b>Protección social fútbol aficionado (7,9 M €)</b></p>	<p><b>Diversidad, igualdad, integridad (5 M €)</b></p>
<p>Promover asociacionismo deportivo nacional e internacional Asesorar a clubes y asociaciones para crecimiento sostenible</p>	<p>Mejora condiciones sociales y económicas de clubes de fútbol aficionado para asegurar su sostenibilidad</p>	<p>Impulso fútbol femenino Fomento papel de la mujer en ámbito deportivo</p>
<p>Compromiso con desarrollo social: educación, formación, inclusión social y gestión estratégica</p>	<p><b>Protección y desarrollo del menor (1,4 M €)</b></p>	<p><b>Gobernanza y gestión del capital humano (0,7 M €)</b></p>
<p><b>Seguridad, integridad y antipiratería (2,4 M €)</b></p> <p>Fomento buenas prácticas en el deporte Lucha contra la corrupción, violencia, xenofobia y racismo</p> <p>Prevención, monitorización y difusión de situaciones contrarias a modelos de deportividad</p>	<p>Protección de deportistas menores de edad Programas para promover desarrollo integral deportivo y personal</p>	<p>Consolidar cultura de cumplimiento Impulsar capacitación del personal</p> <p>Implantar mejores prácticas de responsabilidad, ética y transparencia entre capital humano</p>

Fuente: elaboración propia a partir de KPMG (2023)

Con relación al SFP, LaLiga es consciente de la existencia de una preocupación general por el buen gobierno de los clubes de fútbol en España. En este sentido, la ley del deporte establece que las federaciones deportivas y las ligas profesionales deben adoptar un código de buen gobierno con el objeto, entre otros, de implantar mecanismos de control y fomentar la ejemplaridad en la gestión de sus entes federados y asociados (Ley 39/2022). El SFP incide fundamentalmente en el buen gobierno de los clubes como catalizador de las demás dimensiones que configuran la responsabilidad social del club.

La preocupación por el buen gobierno y la gestión ética de los clubes ha derivado en iniciativas previas al SFP por parte de LaLiga. Este organismo estableció un marco de colaboración con *Transparency International* España, que dio lugar a la creación del Índice de Transparencia de los clubes del fútbol profesional español (INFUT) (López-Martínez, 2019). Este índice mide la transparencia de un club a partir de la evaluación de 60 indicadores en cinco áreas: aspectos generales, relación con aficionados y público general, transparencia económico-financiera, transparencia con contratistas y proveedores y cumplimiento de la Ley 19/2013 de transparencia (Urdaneta et al., 2021).

El índice INFUT se elaboró para los años 2015, 2016 y 2019, en función de la información publicada por los clubes de primera y segunda división en su web corporativa (*Transparency International* España, s.f.). Este indicador muestra un notable incremento de la transparencia de los clubes en este período, pasando de una nota media de 44,21% en 2015 a una media de 93,63% en 2019 (*Transparency International* España, s.f.).

Finalmente, como última de las iniciativas, en 2022 LaLiga crea el denominado Plan impulso a partir de la asociación con el fondo de inversión CVC Capital partners. El plan supone la inversión de 2.000 millones de euros para impulsar la profesionalización y el crecimiento sostenible de los clubes (LaLiga, 2022). Con este acuerdo, los clubes adheridos al plan deben realizar inversiones responsables vinculadas fundamentalmente a infraestructuras y digitalización, existiendo una línea de proyectos relativa a responsabilidad social corporativa. Con este plan, LaLiga

desea ser percibida como un actor clave en el desarrollo sostenible de la sociedad (LaLiga, 2022).

### 3.5. El *Fair Play Social*

En el año 2017 LaLiga, con el apoyo de la Fundación LaLiga, introdujo el SFP (Fundación del fútbol profesional, 2017). Esta es una medida original del fútbol profesional español que persigue la integración de la responsabilidad social en el modelo de gestión de los clubes de fútbol.

En el origen del SFP se encuentra la regulación del FFP de la UEFA y la NCE de LaLiga. Ambas normas han permitido que los clubes adopten una mayor disciplina financiera y control de sus costes, lo que ha reducido su nivel de endeudamiento. Esto ha propiciado una mejor estructura financiera de estas entidades, favoreciendo su sostenibilidad futura. El SFP parte de la asunción de que el control de la deuda de los clubes afectará positivamente al desarrollo de su acción social (Fundación del fútbol profesional, 2017).

Si bien el FFP y la NCE son de obligado cumplimiento para los clubes que participan en las competiciones organizadas por la UEFA y LaLiga, respectivamente, el SFP no tiene carácter obligatorio. Este proyecto tiene como objetivo promover una cultura de responsabilidad social entre los clubes de fútbol y sus fundaciones (Fernández-Villarino, 2021; Fundación LaLiga, s.f.a), en lugar de la vigilancia y monitorización de su comportamiento.

El proyecto persigue mejorar la imagen social de los clubes y el prestigio del fútbol español (Fundación del fútbol profesional, 2017). Por ello, entre las distintas dimensiones de la RSC, el SFP incide fundamentalmente en el buen gobierno de los clubes como catalizador del resto de dimensiones (López-Martínez, 2019), y fomenta la adopción de iniciativas vinculadas a la transparencia.

Si bien el buen gobierno ha inspirado el lanzamiento del SFP, este proyecto tiene como objetivo adicional el acercamiento de los clubes a sus principales *stakeholders*. Esto permitirá a los gestores de estas entidades conocer las necesidades de sus grupos de interés, así como asegurar que los proyectos sociales estén alineados con

las necesidades de la comunidad (Fundación del fútbol profesional, 2017). De igual manera, el SFP persigue fomentar una cultura de la medición del impacto de las iniciativas de RSC que los clubes desarrollan (Fernández-Villarino, 2021).

Para la consecución de los objetivos descritos, el proyecto se articula en distintas acciones. En primer lugar, acciones formativas dirigidas a los gestores y empleados de los clubes. De esta manera, se pretende contribuir a la profesionalización de la gestión de la RSC en estas entidades. Adicionalmente, la formación ayuda a transmitir a los gestores de los clubes una visión estratégica de la RSC.

En segundo lugar, LaLiga promueve la aplicación de una metodología de trabajo común entre los clubes en materia de sostenibilidad. LaLiga ofrece apoyo metodológico para la medición del impacto que generan las iniciativas de RSC, así como para la elaboración de memorias de sostenibilidad y matrices de materialidad. Adicionalmente, contribuye al desarrollo de cuadros de mando integrales para la gestión de la responsabilidad social (Fundación LaLiga, 2021). Por otro lado, LaLiga colabora con los gestores de los clubes en la toma de decisiones estratégicas que mejoren su dimensión social.

Finalmente, LaLiga facilita el conocimiento, la difusión e intercambio de buenas prácticas en materia de RSC entre los clubes, organizando encuentros entre fundaciones y posibilitando la generación de sinergias. También impulsa el conocimiento mutuo de las fundaciones con el resto de los departamentos del club, de cara a favorecer la gestión estratégica integral de la RSC (Fundación LaLiga, 2021).

En el capítulo 5 se complementa la información relativa al SFP con el estudio de casos, utilizando como fuente de información la entrevista en profundidad a los responsables de las fundaciones y el análisis documental.



## **CAPÍTULO 4.**

### **ANÁLISIS CUANTITATIVO: IMPACTO DEL SFP**

Una vez presentado el marco conceptual de la RSC en organizaciones deportivas, así como el contexto de LaLiga, en este capítulo se explica la primera fase de la investigación, que emplea métodos de tipo cuantitativo.

El primer apartado del capítulo incluye el objetivo del estudio, para lo cual se recuerda el planteamiento del problema, detallado en el capítulo de Introducción de la tesis. Posteriormente, se plantean las hipótesis que se probarán empíricamente. Estas hipótesis parten de la teoría institucional, uno de los marcos teóricos más utilizados para explicar la adopción de enfoques socialmente responsables en las organizaciones.

En el tercer apartado se expone el diseño de la investigación. En primer lugar, se especifica la población objeto de estudio, el protocolo de recogida de datos y las fuentes de información. Posteriormente, se explica el método empleado para probar las hipótesis. El capítulo finaliza con los resultados del contraste de hipótesis y su análisis a la luz de la literatura existente.

#### **4.1. Objetivo del estudio**

En el capítulo de Introducción se ha explicado el *gap* o problematización que motiva el propósito de esta tesis. A continuación, se resumen aquellos aspectos que justifican la realización del análisis cuantitativo.

La teoría institucional explica cómo las presiones del entorno influyen en la adopción de iniciativas de RSC en las organizaciones (Frynas y Yamahaki, 2016). Sin embargo, a pesar de que las organizaciones de un mismo contexto están sujetas a similares fuerzas institucionales, se observan diferencias en su desempeño social (Trendafilova et al., 2013). Una de las razones que explica estas diferencias es la disponibilidad de recursos financieros, tal y como desarrolla la *slack resources theory* (Campbell, 2007).

En el ámbito deportivo, las presiones externas constituyen un determinante fundamental para la adopción de enfoques socialmente responsables, por el gran escrutinio público al que están sometidos los clubes (Babiak y Trendafilova, 2011). Las expectativas son mayores, incluso, con relación a los clubes con mayor notoriedad

(Raimo et al., 2021). Como resultado, existen distintas velocidades en la adopción de iniciativas de RSC. Por un lado, los clubes con mayor visibilidad y recursos financieros estarían más socialmente comprometidos; en el extremo opuesto se situarían aquellos clubes con menor notoriedad y recursos.

Esta situación se produce en LaLiga, en la que tradicionalmente han existido diferencias en el desempeño social entre clubes grandes y pequeños, si bien el nivel general del compromiso social ha sido bajo (López-Martínez y Fernández-Fernández, 2015). Con objeto de incrementar el nivel de RSC de los clubes y corregir estas diferencias, LaLiga introdujo el proyecto del SFP en 2017, que fomenta la integración de la RSC en la gestión estratégica de estas entidades (Fernández-Villarino, 2021).

El contexto de LaLiga constituye, por lo tanto, un marco adecuado para realizar un experimento que permita probar empíricamente la efectividad de medidas institucionales de tipo no obligatorio, como el SFP, y analizar si contribuye a incrementar el desempeño en RSC de los clubes y motiva la convergencia en su nivel de compromiso social. El estudio persigue medir el impacto del SFP en el desempeño social de los clubes, así como la interacción entre determinantes internos y externos sugeridos por la literatura, pero que aún no han sido probados.

## **4.2. Desarrollo de hipótesis**

De acuerdo con el capítulo 2 de Revisión de la literatura, el desempeño de las organizaciones en materia de RSC se explica por la interacción de un conjunto de presiones institucionales, así como por su situación económica. A partir del marco de la teoría institucional, se plantean las tres hipótesis que se probarán empíricamente.

### ***4.2.1. Primera hipótesis***

Según los fundamentos de la teoría institucional, las organizaciones se adaptan a las presiones de su entorno, que establece una serie de reglas, valores y comportamientos esperados. Las entidades internalizan estas normas con objeto de ganar legitimidad y asegurar su supervivencia, lo que contribuye a dar forma a sus

estructuras (Meyer y Rowan, 1977). La teoría institucional categoriza los factores institucionales en coercitivos, normativos y miméticos (DiMaggio y Powell, 2000).

En el ámbito de la RSC, a pesar de las expectativas generalizadas de la sociedad para que las organizaciones adopten enfoques socialmente responsables, no todas las entidades se implican de la misma manera. Por ello, resulta necesario adoptar medidas de tipo regulatorio que fomenten su compromiso social (Campbell, 2007). La regulación forma parte de los factores coercitivos identificados por DiMaggio y Powell (2000). Sin embargo, si bien la regulación es el mecanismo más visible y su incumplimiento deriva en sanciones, en ocasiones puede ser menos efectiva que los factores normativos, culturales o miméticos (Scott, 2008).

Los factores normativos hacen referencia al marco social de normas, valores y creencias en el que operan las organizaciones, que prescriben su comportamiento (Carpenter y Feroz, 2001). Asimismo, la presión que ejercen otras organizaciones del *campo organizacional* deriva en comportamientos de tipo mimético, lo que, en ocasiones, influye de manera más efectiva en la adopción de enfoques socialmente responsables (Scott, 2008).

El proyecto del SFP, objeto de análisis, formaría parte de los factores de tipo mimético. El SFP fomenta el intercambio de experiencias entre los clubes y, por lo tanto, la imitación de las mejores prácticas entre los mismos. Adicionalmente, puede categorizarse dentro de los factores normativos, que son los que emanan del esfuerzo de los miembros de una profesión por definir las condiciones y métodos de su trabajo (DiMaggio y Powell, 2000). El SFP surge como iniciativa de LaLiga y persigue, de hecho, la profesionalización en la gestión de la RSC de los clubes. La adopción de los principios del SFP no es obligatoria, pero promueve la cultura de la responsabilidad social en el fútbol profesional, prescribiendo el comportamiento esperado de los clubes.

Por lo tanto, el proyecto del SFP constituye un factor institucional que persigue fomentar la adopción de enfoques socialmente responsables por los clubes. LaLiga ofrece apoyo metodológico y fomenta el intercambio de experiencias entre entidades, promoviendo una cultura de sostenibilidad, en lugar de la vigilancia y

monitorización de su comportamiento (Fernández-Villarino, 2021; Fundación LaLiga, s.f.a).

Según la teoría institucional, la regulación del propio sector, la presión que ejercen los miembros de un grupo y los comportamientos asociativos constituyen factores institucionales que influyen en la adopción de prácticas de sostenibilidad (Campbell, 2007). A pesar de que la adopción de los principios del SFP no es obligatoria, se hipotetiza que el lanzamiento de este proyecto representa un punto de inflexión que ha dado lugar a un subsiguiente incremento en la RSC de los clubes. De acuerdo con DiMaggio y Powell (2000), se espera que los factores miméticos lleven a los clubes a imitar el comportamiento de los otros clubes en la adopción de los principios del SFP. De esta manera, la primera hipótesis de la investigación establece que:

**H1:** Existe una relación positiva y significativa entre el lanzamiento del proyecto del SFP en 2017 y el desempeño, en materia de RSC, de los clubes de fútbol profesional en España.

#### **4.2.2. Segunda hipótesis**

La revisión de la literatura ha puesto de manifiesto que la adopción de iniciativas de RSC está determinada por la interacción de múltiples lógicas que responden a distintos enfoques teóricos. Si bien la teoría institucional explica esta adopción, existen otros factores internos que influyen en la RSC (Frynas y Yamahaki, 2016), como la búsqueda de ventajas competitivas o la mejora del desempeño de la entidad.

Sin embargo, resulta inadecuado considerar que las organizaciones adoptan enfoques de RSC con el único objetivo de incrementar su desempeño financiero, pues el *business case* de la RSC no presenta resultados concluyentes a la fecha (Brammer et al., 2012). La literatura ofrece resultados contradictorios sobre si la adopción de enfoques socialmente responsables afecta positivamente a su desempeño financiero. Por el contrario, se cree que los recursos financieros de la entidad modulan el desempeño en materia de RSC de las organizaciones (Waddock y Graves, 1997).

Por lo tanto, el desempeño social de una organización se explica por las características de la propia entidad, como su situación financiera, y su interacción con las distintas fuerzas institucionales a las que está sometida (Campbell, 2007). Todo esto añade complejidad al estudio de los motivos que explican el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones. En este sentido, la segunda hipótesis toma como referencia una línea de investigación abierta en la literatura, que pone de manifiesto la necesidad de explorar la interacción de los factores institucionales con las características de la propia organización para explicar su desempeño en RSC.

En concreto, Trendafilova et al. (2013) observan heterogeneidad en el compromiso social de las organizaciones deportivas profesionales. Por ello, sugieren explorar hasta qué punto estas entidades, dentro de un mismo contexto, responden de manera distinta a las presiones institucionales a las que están sometidas. Estos autores hipotetizan que determinados condicionantes internos, como la situación financiera de la entidad, podrían limitar el desarrollo de su compromiso social (Trendafilova et al., 2013).

Esta afirmación tiene su base en la *slack resources theory*, explicada en el capítulo 2. Para Waddock y Graves (1997), los recursos de las organizaciones son escasos y las entidades con peor desempeño financiero es menos probable que lleven a cabo iniciativas en el ámbito de la responsabilidad social, frente a aquellas con mejor desempeño.

El motivo es que las entidades con un desempeño financiero débil disponen de menos recursos para su inversión en iniciativas de RSC, porque se enfrentan al riesgo de sufrir pérdidas y su prioridad es maximizar el valor para los accionistas. De esta manera, pese a estar sometidas a las mismas presiones del entorno institucional, es menos probable que inviertan sus recursos financieros en RSC (Campbell, 2007).

Por el contrario, las organizaciones con mejor desempeño financiero disponen de más recursos para su inversión en RSC, por lo que están mejor capacitadas para dar respuesta a las demandas del entorno institucional, que exige la adopción de enfoques socialmente responsables (Waddock y Graves, 1997). Por lo tanto, la

disponibilidad de recursos está relacionada positivamente con el desempeño social de la entidad (Waddock y Graves, 1997).

De acuerdo con lo expuesto, se hipotetiza que los clubes responden de manera diferente a las presiones institucionales en función de sus recursos. Dado que el objeto del estudio lo constituye la medida institucional del SFP, se hipotetiza que:

H2: Los recursos financieros de los clubes modulan el impacto del proyecto del SFP en su desempeño en materia de RSC.

#### **4.2.3. Tercera hipótesis**

Para plantear la tercera hipótesis, se consideran los factores normativos de la teoría institucional como determinante fundamental del desempeño en RSC de los clubes. De acuerdo con Scott (2008), los elementos normativos introducen una dimensión prescriptiva en la vida social. La sociedad exige que las organizaciones, en general, adopten enfoques socialmente responsables (Trendafilova et al., 2013). Esta demanda no es ajena a las organizaciones del sector deportivo (Trendafilova et al., 2013).

La exigencia es incluso mayor para los equipos que gozan de mayor visibilidad, lo que lleva a los mismos a posicionarse como adalides en su compromiso de RSC (Ribeiro et al., 2019). Tal y como se ha demostrado empíricamente, a medida que un club tiene mayor notoriedad, mayor es su nivel y variedad en el reporte de RSC (Raimo et al., 2021). Como indicador o *proxy* de la visibilidad del club, en el presente estudio se ha evaluado el tamaño de la organización considerando su volumen de ingresos, así como su desempeño deportivo.

En primer lugar, con relación al tamaño, los clubes son entidades de negocio y los más grandes tienen capacidad de generar mayores ingresos (Galariotis et al., 2018; Inoue et al., 2011; Walters y Tacon, 2011). Las organizaciones con mayor cifra de negocio impactan de manera más significativa en su entorno y reciben mayor atención del público (Shabana et al., 2017). Es decir, las entidades grandes tienen mayor exposición pública y se encuentran más presionadas para ajustarse a las normas institucionales frente a las organizaciones de menor tamaño (Liket y Maas,

2016; Shabana et al., 2017). De esta manera, el tamaño de la organización tiene influencia en su desempeño y reporte en términos de RSC (Ali et al., 2017).

De la misma manera, los clubes con mejor desempeño deportivo tienen mayor visibilidad. Esto se debe a su más destacada presencia en los medios de comunicación y a que disponen de una mayor masa de aficionados (Raimo et al., 2021). La mayor cobertura de los medios incrementa el escrutinio al que están sometidas estas organizaciones y el interés público (Shabana et al., 2017).

A medida que una organización tiene mayor visibilidad, resulta más vulnerable a la reacción adversa de sus *stakeholders* (Shabana et al., 2017), lo que incrementa su presión para exhibir públicamente sus fortalezas. En este sentido, las entidades con mayor notoriedad responden a estas presiones incrementando el reporte de su desempeño social (Shabana et al., 2017).

Como consecuencia, se produce una brecha en materia de compromiso social entre los clubes con mayor notoriedad y los que menos visibilidad tienen, tal y como ha ocurrido en LaLiga. Con objeto de resolver esta situación, la tercera hipótesis del presente estudio afirma que el SFP, medida institucional de LaLiga, ha dado lugar a que esta brecha se reduzca.

El fundamento de esta hipótesis se encuentra en la teoría institucional y en el concepto de *isomorfismo*. De acuerdo con este marco teórico, las organizaciones que pertenecen a un mismo *campo organizacional* comparten valores, significados y comportamientos y están sometidas a las mismas presiones de su entorno institucional (DiMaggio y Powell, 2000).

Las organizaciones adoptan las prácticas institucionales estandarizadas en su campo y se adhieren a las creencias y normas socialmente aceptadas en el mismo (Fernando y Lawrence, 2014). De esta manera, se amoldan a su entorno y tienden a alinear sus respuestas frente a las fuerzas institucionales, convirtiéndose con el tiempo en *isomórficas* (DiMaggio y Powell, 2000). Es decir, las organizaciones siguen las reglas y normas que prescribe su entorno institucional, de manera que sus estructuras incorporan y perpetúan estas presiones (Meyer y Rowan, 1977).

Los clubes de fútbol profesional de LaLiga se enfrentan a las mismas presiones del entorno institucional y forman parte del mismo *campo organizacional*. A título ilustrativo, estas entidades deben cumplir, entre otras regulaciones, el *Financial Fair Play* para participar en torneos organizados por la UEFA, así como la normativa de control económico para participar en las competiciones nacionales. Adicionalmente, sufren, en distinto grado, la presión de los aficionados, de los medios de comunicación y de otros *stakeholders* del sector futbolístico.

Si bien el proyecto del SFP no establece preceptos de obligado cumplimiento, supone una presión de tipo institucional que afecta al conjunto de clubes de fútbol profesional en España. El SFP fomenta el comportamiento asociativo y la Fundación LaLiga organiza encuentros periódicos de clubes y fundaciones, lo que favorece el conocimiento de las iniciativas de RSC de los equipos y el intercambio de las mejores prácticas entre clubes. Algunos de estos clubes llevan tiempo adoptando las iniciativas del SFP.

Según la teoría institucional, a medida que las relaciones entre los miembros de un *campo organizacional* son más fuertes y densas, es más probable que las mejores prácticas sean transferidas entre los mismos (Oliver, 1991). De este modo, las organizaciones imitan los modelos de otras entidades que consideran más legítimas o exitosas, aspecto que ilustra los factores de tipo mimético de la teoría institucional (DiMaggio y Powell, 2000).

De acuerdo con DiMaggio y Powell (2000), se espera que, en el contexto de LaLiga, las fuerzas miméticas lleven a los clubes menos comprometidos socialmente a imitar el comportamiento de otros clubes que ya están adoptando los principios del SFP. De esta manera, se plantea la hipótesis de que una medida institucional, como el SFP, facilita el *isomorfismo* y reduce la brecha entre los clubes más y menos comprometidos socialmente. Por lo tanto, la tercera hipótesis del estudio establece:

**H3:** El proyecto del SFP ha dado lugar a la homogeneización del desempeño, en materia de RSC, de los clubes de fútbol profesional en España, provocando la convergencia en responsabilidad social entre clubes.

### **4.3. Método**

El método utilizado en el presente estudio es el que mejor se adapta al objetivo de la investigación. Dado que, en primer lugar, se persigue explicar el desempeño en materia de RSC de los clubes y analizar el efecto que, sobre este desempeño, produce una medida institucional, se han empleado técnicas de tipo cuantitativo. Se ha definido un modelo econométrico que permitirá testar empíricamente las hipótesis planteadas. Este modelo hace posible medir el impacto que distintas variables tienen en el desempeño en RSC de los clubes.

En este apartado, se describe el diseño de la investigación. En primer lugar, se detalla la muestra utilizada para probar empíricamente las hipótesis. A continuación, se describen los protocolos para la búsqueda de los datos a analizar para cada elemento de la muestra. Finalmente, se detallan las variables y el modelo utilizado para realizar el contraste de hipótesis.

#### ***4.3.1. Muestra y fuentes de información***

##### ***a. Muestra de clubes***

Este estudio analiza los clubes de fútbol profesional que han participado en la Primera División de LaLiga entre las temporadas 2011-2012 y 2020-2021. La Primera División constituye la competición española que genera mayor impacto económico y social a nivel mundial (Martín-Magdalena, 2016). La Segunda División no llega a generar el 10% de los ingresos totales de LaLiga (CSD, 2023).

En la Primera División de LaLiga compiten 20 equipos (LaLiga, s.f.). En función de su desempeño deportivo, algunos equipos ascienden y otros descienden de cada categoría cada año. Un total de 33 equipos han participado, al menos en una ocasión, en la Primera División de LaLiga entre las temporadas 2011-2012 y 2020-2021. En la Tabla 10 se recoge el detalle de los equipos que han participado en cada temporada.

**TABLA 10. POSICIÓN EN LA CLASIFICACIÓN DE LA LIGA Y PUNTOS POR EQUIPO**

Temporada 2011/12			Temporada 2012/13			Temporada 2013/14			Temporada 2014/15			Temporada 2015/2016		
Equipo	Posición	Puntos	Equipo	Posición	Puntos	Equipo	Posición	Puntos	Equipo	Posición	Puntos	Equipo	Posición	Puntos
Real Madrid CF	1	100	FC Barcelona	1	100	Atlético de Madrid	1	90	FC Barcelona	1	94	FC Barcelona	1	91
FC Barcelona	2	91	Real Madrid CF	2	85	FC Barcelona	2	87	Real Madrid CF	2	92	Real Madrid CF	2	90
Valencia CF	3	61	Atlético de Madrid	3	76	Real Madrid CF	3	87	Atlético de Madrid	3	78	Atlético de Madrid	3	88
Málaga CF	4	58	Real Sociedad	4	66	Athletic Club	4	70	Valencia CF	4	77	Villarreal CF	4	64
Atlético de Madrid	5	56	Valencia CF	5	65	Sevilla FC	5	63	Sevilla FC	5	76	Athletic Club	5	62
Levante UD	6	55	Málaga CF	6	57	Villarreal CF	6	59	Villarreal CF	6	60	RC Celta de Vigo	6	60
C. At. Osasuna	7	54	Real Betis Balompié	7	56	Real Sociedad	7	59	Athletic Club	7	55	Sevilla FC	7	52
RCD Mallorca	8	52	Rayo Vallecano	8	53	Valencia CF	8	49	RC Celta de Vigo	8	51	Málaga CF	8	48
Sevilla FC	9	50	Sevilla FC	9	50	RC Celta de Vigo	9	49	Málaga CF	9	50	Real Sociedad	9	48
Athletic Club	10	49	Getafe CF	10	47	Levante UD	10	48	RCD Espanyol	10	49	Real Betis Balompié	10	45
Getafe CF	11	47	Levante UD	11	46	Málaga CF	11	45	Rayo Vallecano	11	49	UD Las Palmas	11	44
Real Sociedad	12	47	Athletic Club	12	45	Rayo Vallecano	12	43	Real Sociedad	12	46	Valencia CF	12	44
Real Betis Balompié	13	47	RCD Espanyol	13	44	Getafe CF	13	42	Elche CF	13	41	RCD Espanyol	13	43
RCD Espanyol	14	46	Real Valladolid	14	43	RCD Espanyol	14	42	Levante UD	14	41	SD Eibar	14	43
Rayo Vallecano	15	43	Granada CF	15	42	Granada CF	15	41	Getafe CF	15	37	RC Deportivo	15	42
Real Zaragoza CD	16	43	C. At. Osasuna	16	39	Elche CF	16	40	RC Deportivo	16	35	Granada CF	16	39
Granada CF	17	42	RC Celta de Vigo	17	37	UD Almería	17	40	Granada CF	17	35	Real Sporting de Gijón	17	39
Villarreal CF	18	41	RCD Mallorca	18	36	C. At. Osasuna	18	39	SD Eibar	18	35	Rayo Vallecano	18	38
Real Sporting de Gijón	19	37	RC Deportivo	19	35	Real Valladolid	19	36	UD Almería	19	32	Getafe CF	19	36
Real Racing Club Santander	20	27	Real Zaragoza CD	20	34	Real Betis Balompié	20	25	Córdoba CF	20	20	Levante UD	20	32

Temporada 2016/17			Temporada 2017/18			Temporada 2018/19			Temporada 2019/20			Temporada 2020/21		
Equipo	Posición	Puntos	Equipo	Posición	Puntos	Equipo	Posición	Puntos	Equipo	Posición	Puntos	Equipo	Posición	Puntos
Real Madrid C.F.	1	93	F.C. Barcelona	1	93	F.C. Barcelona	1	87	Real Madrid CF	1	87	Atletico Madrid	1	86
F.C. Barcelona	2	90	Atlético de Madrid	2	79	Atlético de Madrid	2	76	FC Barcelona	2	82	Real Madrid CF	2	84
Atlético de Madrid	3	78	Real Madrid C.F.	3	76	Real Madrid C.F.	3	68	Atlético de Madrid	3	70	FC Barcelona	3	79
Sevilla F.C.	4	72	Valencia C.F.	4	73	Valencia C.F.	4	61	Sevilla FC	4	70	Sevilla FC	4	77
Villarreal C.F.	5	67	Villarreal C.F.	5	61	Getafe C.F.	5	59	Villarreal CF	5	60	Real Sociedad	5	62
Real Sociedad	6	64	Real Betis Balompié	6	60	Sevilla F.C.	6	59	Real Sociedad	6	56	Real Betis Balompié	6	61
Athletic Club	7	63	Sevilla F.C.	7	58	R.C.D. Espanyol	7	53	Granada CF	7	56	Villarreal CF	7	58
R.C.D. Espanyol	8	56	Getafe C.F.	8	55	Athletic Club	8	53	Getafe CF	8	54	RC Celta de Vigo	8	53
CD Alaves	9	55	SD Eibar	9	51	Real Sociedad	9	50	Valencia CF	9	53	Granada CF	9	46
SD Eibar	10	54	Girona F.C.	10	51	Real Betis Balompié	10	50	C. At. Osasuna	10	52	Athletic Club	10	46
Málaga C.F.	11	46	R.C.D. Espanyol	11	49	CD Alaves	11	50	Athletic Club	11	51	C. At. Osasuna	11	44
Valencia C.F.	12	46	Real Sociedad	12	49	SD Eibar	12	47	Levante UD	12	49	Cádiz CF	12	44
R.C. Celta de Vigo	13	45	R.C. Celta de Vigo	13	49	CD Leganés	13	45	Real Valladolid	13	42	Valencia CF	13	43
UD Las Palmas	14	39	CD Alaves	14	47	Villarreal C.F.	14	44	SD Eibar	14	42	Levante UD	14	41
Real Betis Balompié	15	39	Levante U.D.	15	46	Levante U.D.	15	44	Real Betis Balompié	15	41	Getafe CF	15	38
R.C. Deportivo	16	36	Athletic Club	16	43	Real Valladolid	16	41	CD Alavés	16	39	CD Alaves	16	38
CD Leganés	17	35	CD Leganés	17	43	R.C. Celta de Vigo	17	41	R.C. Celta de Vigo	17	37	Elche CF	17	36
Real Sporting de Gijón	18	31	R.C. Deportivo	18	29	Girona F.C.	18	37	CD Leganés	18	36	SD Huesca	18	34
C. At. Osasuna	19	22	UD Las Palmas	19	22	SD Huesca	19	33	RCD Mallorca	19	33	Real Valladolid	19	31
Granada C.F.	20	20	Málaga C.F.	20	20	Rayo Vallecano	20	32	RCD Espanyol	20	25	SD Eibar	20	30

Fuente: elaboración propia a partir de LaLiga (s.f.)

De acuerdo con la información de la Tabla 10, siete equipos han permanecido en la Primera División durante el período analizado (Athletic Club, Atlético de Madrid, FC Barcelona, Real Madrid CF, Real Sociedad, Sevilla FC y Valencia CF). Esto representa un 21 % de los 33 equipos que han militado en Primera División al menos una vez en el período. El total de equipos que han permanecido cinco o más temporadas en Primera es de 21 (64 % del total).

La confluencia de los 33 clubes y las temporadas analizadas da lugar a un panel de datos no equilibrado con 157 observaciones de desempeño anual, lo que permite utilizar la técnica de datos de panel para realizar el análisis. En la Tabla 11 se muestra la estructura de la muestra.

**TABLA 11. ESTRUCTURA DE LA MUESTRA: PANEL DE CLUBES DE PRIMERA DIVISIÓN**

<b>Nº observaciones por club</b>	<b>Nº clubes</b>	<b>Nº observaciones</b>
9	1	9
8	8	64
7	2	14
6	3	18
5	4	20
4	2	8
3	3	9
2	5	10
1	5	5
<b>Total</b>		<b>157</b>

Nota: Para 2017 no se disponía de datos de desempeño en RSC y para 2018 solo se disponía el dato de dos clubes.

Fuente: elaboración propia

#### *b. Fuentes de información*

De acuerdo con las variables del modelo, para cada elemento de la muestra se ha dispuesto de tres tipos de datos: económico-financieros, desempeño deportivo y desempeño en RSC. En primer lugar, la información económico-financiera se ha obtenido, fundamentalmente, de las cuentas anuales de los clubes de fútbol. Para obtener los estados financieros de estas entidades, se ha acudido a diversas fuentes, como el Registro Mercantil, la base de datos SABI® o el portal de transparencia de los clubes, que está disponible en sus páginas web corporativas. En casos puntuales,

ha sido necesario acudir al propio club. La información de las cuentas anuales ha sido tratada para construir los ratios de desempeño financiero que se explican en el siguiente apartado.

Los datos relativos al desempeño deportivo de los clubes se han obtenido, en su totalidad, del espacio web corporativo de LaLiga. LaLiga ofrece un histórico con información detallada de la clasificación y los puntos obtenidos por cada equipo en cada temporada (LaLiga, s.f.).

Finalmente, la medida del desempeño en RSC de los clubes utilizada en este estudio requiere de mayor explicación. La medición del compromiso social de las organizaciones deportivas profesionales plantea problemas, lo que ha limitado la realización de estudios de tipo cuantitativo para explicar su RSC (Urdaneta et al., 2021; Walzel et al., 2018).

Para medir el desempeño en materia de RSC en las organizaciones no deportivas, el indicador más utilizado en la literatura es el índice KLD (Harrison et al., 2023). Este índice, desarrollado inicialmente en 1991 por la firma Kinder, Lydenberg, Domini (KLD), evaluaba el desempeño social de las organizaciones que componían el *Standard & Poors 500* de Estados Unidos (Waddock y Graves, 1997).

El índice KLD mide distintas dimensiones de la responsabilidad social, como el medioambiente, las iniciativas en la comunidad, la diversidad, las relaciones laborales o los atributos de los productos de las organizaciones que cotizan en las bolsas de Estados Unidos (Harrison et al., 2023). Varios estudios han concluido sobre la validez de la medida que ofrece este índice y su correspondencia con el constructo teórico de la RSC (Harrison et al., 2023).

Sin embargo, no se dispone de una base de datos similar con la información del desempeño social de los clubes de fútbol. En este sentido, uno de los retos al que se enfrenta el sector es el desarrollo de un sistema de medición de este desempeño, que se adapte a las particularidades de la industria del fútbol (Fernández-Villarino, 2021).

Son pocas las organizaciones que evalúan el desempeño, en materia de RSC, de los clubes de fútbol. Para los fines del presente estudio, se ha utilizado la información

que ofrece la organización especializada Responsiball. La literatura sobre la RSC en organizaciones deportivas hace referencia a la evaluación que Responsiball realiza del compromiso social de las ligas y clubes de fútbol (López-Martínez, 2019; Ratten, 2020).

Responsiball es una organización sin ánimo de lucro que publica una clasificación anual del desempeño, en materia de RSC, de las ligas de fútbol a nivel mundial (Responsiball, s.f.). Esta organización promueve la sostenibilidad en el deporte, compartiendo en su web corporativa las iniciativas que los clubes llevan a cabo en la comunidad, así como en las dimensiones medioambiental y de gobierno.

Responsiball mide y evalúa el desempeño de los clubes en términos de sostenibilidad medioambiental y compromiso social y promueve sus buenas prácticas, contribuyendo a que el deporte genere impactos positivos en la sociedad. Su plataforma *on-line* pretende servir de espacio común para que la comunidad del fútbol comparta sus iniciativas y mantenga altos estándares en materia de RSC (Responsiball, s.f.).

Responsiball es la única organización que publica una clasificación anual del desempeño en ESG (*Environment, Social, Governance*) de las ligas de fútbol desde el año 2011. Adicionalmente, desde 2021 publica la clasificación a nivel de club (Responsiball, s.f.). Dado que hasta 2021 Responsiball no ha publicado oficialmente en su web corporativa la clasificación a nivel de club, se ha contactado con los responsables de esta organización y se ha firmado un acuerdo de colaboración. En virtud del mismo, se ha dispuesto de la información del desempeño en ESG de los clubes de LaLiga desde 2011.

Desafortunadamente, en la base de datos de Responsiball no figura la información sobre el desempeño de los clubes para 2017 y la información para 2018 no es completa. Esto no supone un inconveniente importante para el presente estudio, porque precisamente en el año 2017 se produce el lanzamiento del SFP, por lo que sus efectos se manifestaron en los años sucesivos.

Para realizar la clasificación de desempeño en ESG de las ligas, Responsiball evalúa 46 indicadores de los estándares GRI, ISO 20121 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En la publicación de 2022, la evaluación se ha extendido a 52 indicadores. Esta evaluación se realiza en función de la información que los clubes publican en sus espacios web corporativos o en los de las fundaciones asociadas. Responsiball realiza un análisis de contenido que detecta la presencia o ausencia de determinada información en la web del club.

Los clubes utilizan fundamentalmente el espacio web corporativo para comunicar su compromiso social (Manoli, 2015). Por otro lado, el análisis de contenido ha sido la técnica que han utilizado, en mayor medida, los estudios que analizan la divulgación de iniciativas de RSC por las organizaciones no deportivas (Ali et al., 2017). De la misma manera, el análisis de contenido es el método fundamental que se ha utilizado en la literatura para evaluar la información de la RSC desplegada por los clubes de fútbol (Raimo et al., 2021; Ribeiro et al., 2019).

La presente investigación utiliza esta técnica, pero de manera más amplia al uso que se le ha dado en este ámbito, al incluir la evaluación del desempeño de los clubes durante una década en las distintas dimensiones de la RSC. A partir del análisis del contenido de las páginas web de los clubes, Responsiball calcula una nota del desempeño en materia de ESG del club. Posteriormente, calcula la media para el conjunto de clubes de cada liga.

En la dimensión de gobierno, se evalúa fundamentalmente la transparencia en el reporte, tanto financiero como en materia de RSC; la estructura y composición de los órganos de gobierno, analizando si existen representantes femeninas y la representación de los aficionados; la existencia de un código de ética o conducta o la disposición de políticas de igualdad de oportunidades, de seguridad o de gestión de compras.

En el ámbito medioambiental, se evalúa el desarrollo de iniciativas de ahorro energético y de agua, la gestión de residuos, la medición y reporte de emisiones, la sostenibilidad en el transporte a los eventos deportivos, el desarrollo de medidas de concienciación medioambiental o si el estadio está certificado en sostenibilidad. En

el ámbito social, se evalúan, entre otros, la existencia de iniciativas para la protección de la salud, las iniciativas de desarrollo comunitario con la colaboración de ONG o con instituciones educativas, las facilidades en el estadio para espectadores con discapacidad, los cauces de diálogo con los aficionados o la política de venta/regalo de entradas para espectadores con menos recursos.

El uso del índice elaborado por Responsiball ofrece ventajas a efectos de la presente investigación. En primer lugar, evalúa cada una de las dimensiones de la RSC, de manera que se dispone del dato global de desempeño en responsabilidad social y su desglose. En segundo lugar, la medición es realizada por una organización independiente a los clubes, por lo que la evaluación es más objetiva. En tercer lugar, los criterios de evaluación se aplican consistentemente para el conjunto de entidades. Es decir, se utilizan los mismos indicadores para evaluar la información publicada en las páginas web de los equipos. Finalmente, Responsiball es la única organización que realiza la medición del desempeño social de los clubes de fútbol desde hace más de una década, por lo que permite obtener información de su evolución en el tiempo.

Otras organizaciones han empezado a monitorizar y evaluar el desempeño en términos de RSC de las organizaciones deportivas. *Global Sustainability Benchmark in Sports* es una organización sin ánimo de lucro que compara el desempeño, en términos de sostenibilidad, de las organizaciones deportivas profesionales a nivel mundial (*Global Sustainability Benchmark in Sports* [GSBS], s.f.). Esta organización pretende concienciar sobre los impactos que estas entidades generan en la sociedad y de su posición privilegiada para hacer frente a los retos sociales y medioambientales del nuevo siglo, animando a que actúen con transparencia y adopten comportamientos sostenibles (GSBS, s.f.).

A este efecto, GSBS ha creado un marco de reporte y un índice de desempeño en materia de sostenibilidad, que pretende ser un estándar global que permita la comparabilidad entre organizaciones de la industria deportiva. El índice se construye a partir de los cuestionarios que cumplimentan las entidades, así como con datos de desempeño real. Este índice mide el desempeño en las dimensiones medioambiental,

social y de gobierno y analiza, adicionalmente, información general de la organización, como sus datos económicos, estructura organizativa y de gestión, así como su visión de la sostenibilidad. A diferencia de Responsiball, esta organización no solo evalúa el desempeño de los clubes de fútbol, sino también el de otras organizaciones deportivas y ligas, habiendo evaluado a 55 organizaciones en 2022 (GSBS, s.f.).

Si bien el análisis que realiza GSBS es más profundo que el de Responsiball, adolece de dos problemas para el objeto del presente estudio. En primer lugar, no recoge a la totalidad de clubes de LaLiga, habiéndose evaluado exclusivamente a Real Madrid, FC Barcelona, Real Betis Balompié, Atlético de Madrid y a la entidad LaLiga. Adicionalmente, solo dispone de datos del año 2022 y no de un histórico de desempeño.

Por otro lado, la organización Brand Finance Group, que presta servicios de consultoría y mide el valor de las marcas a nivel mundial, empezó a publicar en 2022 el *Finance Football sustainability index* (Brand Finance, s.f.). El índice mide la sostenibilidad de los clubes de fútbol a nivel internacional. De la misma manera que GSBS, la publicación del índice comienza en 2022, por lo que no servía para los fines del presente estudio.

#### **4.3.2. Variables**

A continuación, se explican las variables del modelo, que están vinculadas al marco teórico. Asimismo, en el Apéndice 3 se describen estas variables.

##### *a. Variables dependientes*

Se utilizan cuatro variables dependientes en los modelos de regresión. La variable *ESG* mide el desempeño global, en materia de RSC, de los clubes de fútbol. La medición se basa en la puntuación atribuida por Responsiball a cada club. Responsiball ofrece información desagregada de cada una de las tres dimensiones de la RSC. De esta manera, se definen las variables dependientes *Gobierno*, *Comunidad* y *Medioambiente*. La nota del desempeño anual de un club en *ESG* se calcula como

la media de su puntuación en cada una de las tres dimensiones. Cada dimensión pesa un tercio de la nota global. La escala de medición tiene un rango de 0 a 100.

Con objeto de cotejar la validez del índice Responsiball, se ha realizado un análisis de correlación con el otro indicador de sostenibilidad disponible para los clubes de LaLiga, el índice INFUT (*Transparency International* España, s.f.). Si bien este indicador no evalúa la RSC de manera holística, ofrece una medida de la transparencia de los clubes, que cabría vincular a la dimensión de *Gobierno* del índice Responsiball. Tal y como se ha explicado en el capítulo 3, este índice se elaboró exclusivamente para los años 2015, 2016 y 2019 por la organización independiente *Transparencia Internacional* (*Transparency International* España, s.f.).

En la Tabla 12 se muestra la correlación entre ambos índices. Como resultado del análisis, se observan correlaciones significativas entre el índice INFUT y las variables que miden el desempeño global en RSC y en las dimensiones de *Gobierno* y *Comunidad* del índice Responsiball ( $r=0,5132$  y  $r=0,4104$ ,  $r=0,5473$  respectivamente;  $p < 0,01$ ). Como era de esperar, no se observan correlaciones significativas con *Medioambiente*, porque el índice INFUT no mide esta dimensión. Por lo tanto, el análisis soporta la validez de la medida usada en la investigación.

**TABLA 12. CORRELACIONES DE PEARSON ENTRE ÍNDICE INFUT Y RESPONSIBALL**

	ESG	Gobierno	Comunidad	Medioambiente	INFUT
ESG	1,0000 ***				
Gobierno	0,9126 ***	1,0000 ***			
Comunidad	0,8471 ***	0,6676 ***	1,0000 ***		
Medioambiente	0,4951 ***	0,3106 **	0,1379	1,0000 ***	
INFUT	0,5132 ***	0,4104 ***	0,5473 ***	0,1723	1,0000 ***

\* $p < .1$ ; \*\* $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .01$

*b. Variables independientes y de control*

La variable independiente del estudio es el *SFP*. Esta es una variable binaria que toma el valor 1 si la información es posterior a 2017, año en el que entra en vigor el *SFP*, y 0 en caso contrario. Es decir, esta variable hace referencia a los años en que el *SFP* ha estado vigente.

Con relación a las variables de control, antes de proceder a su enumeración, se explica la construcción de dos de las variables. En concreto, para las variables *Desempeño financiero* y *Tamaño*, se ha utilizado la técnica de Análisis de Componentes Principales o *Principal Component Analysis* (PCA). Esta técnica permite analizar los datos de una tabla en la que las observaciones se describen por variables que están correlacionadas entre sí. Su objetivo es extraer la información fundamental del conjunto de datos y representarla en función de nuevas variables denominadas componentes principales (Abdi y Williams, 2010).

El PCA calcula los componentes principales como combinación lineal de las variables originales del modelo y permite reducir el número de predictores del modelo, transformando las variables correlacionadas en un menor número de variables no correlacionadas. Por ello, esta técnica es útil para mitigar problemas de colinealidad de los predictores del modelo de regresión. Los componentes principales permiten extraer la información fundamental del conjunto de datos y explicar la mayor parte de la variabilidad de las variables originales.

Las variables de control utilizadas en los modelos de regresión del presente estudio son las siguientes:

- (1) *Financial performance (FP)*. Se ha construido la variable *proxy* de desempeño financiero *FP* con objeto de controlar el efecto de los recursos financieros de los clubes (*slack resources*) en su compromiso social, debido a que, según la *slack resources theory*, "el mejor desempeño financiero da lugar a la disponibilidad de recursos" (Waddock y Graves, 1997: p.10).

La variable *FP* es una variable compuesta calculada como el primer componente de un PCA realizado sobre tres ratios financieros utilizados comúnmente en la investigación económica y deportiva: *Rentabilidad*,

*Solvencia* y *Liquidez*. Estas variables determinan, conjuntamente, el desempeño financiero de los clubes (Galariotis et al., 2018). El indicador obtenido mediante las puntuaciones factoriales es equivalente a hacer la media de las tres variables. El PCA ha permitido mitigar los problemas de colinealidad que surgen como resultado de emplear estas tres ratios, que están altamente correlacionados. El componente *FP* explica el 58,71 % de la varianza original.

Para el cálculo de cada una de las ratios, se ha partido de la información disponible en las cuentas anuales de cada club. La ratio *Rentabilidad* o *Return on assets* (ROA) mide el retorno económico que obtiene el club de sus inversiones, al dividir el resultado antes de intereses e impuestos (EBIT) entre el total de activos de la entidad. La ratio *Solvencia*, que se calcula al dividir el capital entre la cifra de deuda, mide la capacidad del club para hacer frente a sus deudas a largo plazo. Finalmente, la ratio *Liquidez* (activos corrientes/pasivos corrientes) es un indicador de la capacidad del club para pagar sus deudas en el corto plazo.

- (2) *Tamaño*. Se ha construido la variable *proxy Tamaño* a efectos de controlar el efecto de la visibilidad de los clubes en su compromiso social, en la medida en que las entidades con mayor volumen de negocio y con mejor desempeño en el terreno de juego se enfrentan a un mayor escrutinio y exposición pública. Al igual que la variable anterior, esta es una variable compuesta calculada como el primer componente de un PCA realizado sobre dos variables que determinan la visibilidad del club: el nivel de ingresos y su desempeño deportivo. Este componente explica el 92,70 % de la variabilidad original.

El volumen de ingresos de los clubes y su desempeño deportivo están altamente correlacionados ( $r = 0,7488$ ), debido a que la generación de ingresos permite a los clubes invertir en los mejores jugadores y obtener los mejores resultados deportivos (Miragaia et al., 2019). En el presente análisis se utiliza el logaritmo de la cifra de ingresos de cada club, en lugar de la cifra de ingresos, debido a las amplias diferencias existentes entre el Real Madrid,

el FC Barcelona y el resto de clubes del campeonato español, tal y como se muestra en la Tabla 6 del capítulo de Contexto.

Como indicador del desempeño deportivo del club, se ha utilizado el número de puntos obtenidos en cada temporada de LaLiga (Galariotis et al., 2018). La medida del desempeño deportivo y su comparación con el resto de equipos resulta sencilla en el caso de los clubes de fútbol (Carlsson-Wall et al., 2016). Junto con el número de puntos ganados, la literatura ha considerado otros indicadores para medir el desempeño en el terreno de juego, como la posición del equipo en la liga al final de la temporada (Carlsson-Wall et al., 2016; Galariotis et al., 2018), el número de puntos obtenidos con relación al máximo posible de puntos en juego (Carmichael et al., 2001; Inoue et al., 2011; Miragaia et al., 2019) o el porcentaje de victorias (Mnzava, 2013; Sheth y Babiak, 2010).

(3) *Club*. La variable *Club* controla el efecto que la forma jurídica de la entidad tiene en su desempeño social. La literatura ha demostrado la relación entre la estructura de propiedad de la organización y su RSC (Faller y zu Knyphausen-Aufseß, 2018). En el ámbito de LaLiga, existen cuatro entidades que tienen la forma jurídica de Club y el resto son Sociedades Anónimas Deportivas (SAD).

Los Clubes son entidades sin ánimo lucro propiedad de sus socios: Real Madrid, FC Barcelona, Athletic de Bilbao y Osasuna. En cambio, las SAD son sociedades limitadas cuya propiedad corresponde a los accionistas. La variable *Club* es una variable binaria que toma el valor 1 si la entidad tiene forma jurídica de Club y valor 0 si tiene forma jurídica de SAD.

#### **4.3.3. Modelo econométrico**

En el presente estudio se utiliza el método que mejor permite probar las hipótesis planteadas y concluir sobre las relaciones de causalidad entre las variables. Por ello, se ha utilizado la técnica de datos de panel, pues el set de datos permite observar el comportamiento de los clubes ( $i$ ) a lo largo del tiempo ( $t$ ). Todos los análisis se han realizado utilizando Stata, versión 17.

El análisis mediante datos de panel tiene ventajas sobre los modelos de regresión mediante mínimos cuadrados ordinarios (Barros et al., 2020). En primer lugar, la técnica de datos de panel permite controlar el efecto, sobre la variable dependiente, de determinadas variables inobservables o que no pueden medirse.

En este sentido, esta técnica controla el efecto de las características específicas de cada club, es decir, aquellos aspectos no observables que difieren entre las entidades. Dicho de otra forma, permite controlar los efectos individuales y la heterogeneidad inobservable de las entidades (Barros et al., 2020). Estas características específicas de cada organización no cambian en el tiempo, pero tienen efecto en la variable dependiente. A título de ejemplo, la cultura del club, el estilo de liderazgo de los gestores o su visión de la sostenibilidad.

Adicionalmente, la técnica de datos de panel permite controlar los efectos temporales. Es decir, el efecto sobre la variable dependiente de aquellas variables que cambian en el tiempo, pero no a lo largo de las entidades. A título de ejemplo, un cambio legislativo nacional afecta al conjunto de entidades en el año en que se produce.

En segundo lugar, el análisis de datos de panel permite mitigar los problemas de endogeneidad que pueden existir entre las variables del modelo. Los problemas de endogeneidad surgen cuando la variable dependiente puede explicar, a su vez, alguna de las variables independientes. En este sentido, para que el análisis de un modelo de regresión permita inferir adecuadamente las relaciones causales entre las variables, se debe asumir la exogeneidad entre las variables independientes o regresores del modelo.

Para mitigar los problemas de endogeneidad, se utilizan retardos temporales de los regresores originales (Barros et al., 2020). Considerando la influencia que el desempeño en RSC tiene en el desempeño financiero de las entidades (Orlitzky et al., 2003), se consideran los datos de ingresos, rentabilidad, solvencia y liquidez del año anterior. De esta manera, se introduce un retardo temporal de las variables *FP* y *Tamaño*, que se han construido en función de estos datos.

a. Modelo 1

Según lo expuesto, se ha construido un modelo econométrico que permite controlar los problemas de endogeneidad y los efectos individuales y temporales. El modelo básico para probar empíricamente las hipótesis de la investigación tiene, por lo tanto, la siguiente forma:

**MODELO 1**

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 SFP_t + \beta_2 FP_{it-1} + \beta_3 Tama\tilde{n}o_{it-1} + \beta_4 Club_{it} + \alpha_i + \eta_t + \mu_{it}$$

La variable dependiente  $Y_{it}$  representa el desempeño global en términos de *ESG*, así como en las dimensiones de *Gobierno*, *Comunidad* y *Medioambiente*. Es decir, en el análisis se considera una ecuación para cada una de las variables dependientes.

**MODELO 1. ECUACIÓN 1**

$$ESG_{it} = \beta^1_0 + \beta^1_1 SFP_t + \beta^1_2 FP_{it-1} + \beta^1_3 Tama\tilde{n}o_{it-1} + \beta^1_4 Club_{it} + \alpha_i + \eta_t + \mu_{it}$$

**MODELO 1. ECUACIÓN 2**

$$Gobierno_{it} = \beta^2_0 + \beta^2_1 SFP_t + \beta^2_2 FP_{it-1} + \beta^2_3 Tama\tilde{n}o_{it-1} + \beta^2_4 Club_{it} + \alpha_i + \eta_t + \mu_{it}$$

**MODELO 1. ECUACIÓN 3**

$$Comunidad_{it} = \beta^3_0 + \beta^3_1 SFP_t + \beta^3_2 FP_{it-1} + \beta^3_3 Tama\tilde{n}o_{it-1} + \beta^3_4 Club_{it} + \alpha_i + \eta_t + \mu_{it}$$

**MODELO 1. ECUACIÓN 4**

$$Medioambiente_{it} = \beta^4_0 + \beta^4_1 SFP_t + \beta^4_2 FP_{it-1} + \beta^4_3 Tama\tilde{n}o_{it-1} + \beta^4_4 Club_{it} + \alpha_i + \eta_t + \mu_{it}$$

Este modelo explica el valor de la *ESG* del club  $i$ , así como de cada una de sus dimensiones, como función del *SFP*, del desempeño financiero del club o *FP*, de su tamaño y del tipo de entidad. El parámetro  $\beta_1$  captura el efecto del *SFP* en cada una de las dimensiones de la *ESG*.

Según lo explicado, en el modelo se introducen las cifras de desempeño financiero y tamaño del año previo ( $_{it-1}$ ) para mitigar el problema de endogeneidad entre las variables. Por otro lado, el término de error se descompone en tres componentes: el efecto individual, el efecto temporal y la perturbación aleatoria. El término  $\alpha_i$  captura todas aquellas características específicas del club  $i$  que no varían en el tiempo, como el estilo de gestión o liderazgo; el término  $\eta_t$  captura el efecto temporal para los  $t$

períodos considerados en el estudio; el error estocástico  $\mu_{it}$  varía entre cada entidad y con el tiempo.

Una vez construido el modelo, se ha aplicado el test de Hausman, que permite determinar si las características individuales inobservables de las entidades están correlacionadas con los regresores. La hipótesis nula que se prueba en este test considera que no lo están, por lo que, en esta situación, cabría estimar por efectos aleatorios (Greene, 2008).

Se ha llevado a cabo el test de Hausman para el modelo propuesto en el presente estudio, teniendo en cuenta cada una de las cuatro variables dependientes. El  $p$  valor obtenido para cada ecuación con las variables *ESG*, *Gobierno*, *Comunidad y Medioambiente* es de  $p=0,1161$ ;  $0,0674$ ;  $0,3817$  y  $0,3442$ , respectivamente. De este modo, al no rechazar la hipótesis nula del test, es correcto aplicar la estimación por efectos aleatorios.

El modelo de efectos aleatorios considera la existencia de efectos sistemáticos aleatorios de las entidades individuales y asume que las características inobservables de estas entidades no están correlacionadas con las variables independientes del modelo. A diferencia del modelo de efectos fijos, este modelo permite investigar el efecto que sobre la variable dependiente tienen aquellas características de las entidades que no varían en el tiempo, al poder incluirse como variables explicativas del modelo. Este sería el caso de la forma jurídica de la entidad (club o sociedad anónima deportiva).

Cabe señalar que, según los resultados del test de Hausman, solo cabría estimar por efectos fijos un modelo que considere la variable dependiente *ESG* y agrupe las tres variables financieras en el componente *FP*, si bien los resultados para el modelo con el resto de variables dependientes establecen la estimación por efectos variables. Por ello, y por la posibilidad de analizar el efecto de la forma jurídica del club en la variable dependiente, se utiliza la estimación por efectos variables.

Asimismo, se han llevado a cabo pruebas para probar la existencia de efectos temporales. Para ello, se ha realizado un test de tipo F de significación, de cara a

concluir si las variables temporales anuales deben ser consideradas en el modelo. La hipótesis nula de este test establece que los efectos temporales no son significativos, es decir, que los coeficientes estimados para las variables temporales anuales son, en conjunto, igual a 0.

Los resultados del test en el presente estudio han determinado que se debe rechazar la hipótesis nula, por lo que se concluye que los efectos fijos temporales son conjuntamente significativos y deberían ser incluidos en el modelo. Es decir, existe un efecto temporal y el modelo debería recoger todas aquellas variables que afectan a la variable dependiente y cambian a lo largo del tiempo, si bien son constantes entre las entidades.

#### *b. Modelo 2*

La hipótesis 2 hace referencia al efecto moderador que los recursos financieros del club tienen sobre el impacto que el *SFP* ejerce en su desempeño social. Para probar esta hipótesis, se ha introducido un término de interacción entre el *SFP* y la variable de desempeño financiero *FP* en el modelo original. El modelo adopta la siguiente forma:

#### **MODELO 2**

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 SFP_t + \beta_2 FP_{it-1} + \beta_3 Tama\tilde{n}o_{it-1} + \beta_4 Club_{it} + \beta_5 (SFP_t \times FP_{it-1}) + \alpha_i + \eta_t + \mu_{it}$$

El análisis permitirá observar el valor que adquiere el coeficiente  $\beta_5$  que acompaña al término de interacción  $SFP \times FP_{it-1}$ , así como la significatividad de esta variable.

#### *c. Modelo 3*

La hipótesis 3 sostiene que la introducción de una medida institucional como el *SFP* ha dado lugar a la convergencia en el desempeño social entre los clubes de fútbol profesional en España, reduciéndose la brecha entre los más y menos comprometidos. Para probar esta hipótesis, se ha realizado una regresión basada en el modelo original, si bien en esta ocasión se considera como variable dependiente la variación en el desempeño en RSC, en lugar de su valor absoluto. En este modelo, la variación de la variable dependiente es función del nivel de RSC reportado

inicialmente por cada club. De esta manera, la variable de interés la constituye el nivel de *ESG* reportado inicialmente por el club ( $Y_{i0}$ ).

### MODELO 3

$$\Delta Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 Y_{i0} + \beta_2 SFP_t + \beta_3 FP_{it-1} + \beta_4 Tama\tilde{n}o_{it-1} + \beta_5 Club_{it} + \alpha_i + \eta_t + \mu_{it}$$

En el modelo, la variable  $Y_{it}$  hace referencia a la *ESG* del club  $i$ , así como a las dimensiones de *Gobierno*, *Comunidad* y *Medioambiente*. Por lo tanto, este modelo se despliega en cuatro ecuaciones distintas, una para cada dimensión.

#### MODELO 3. ECUACIÓN 1

$$\Delta ESG_{it} = \beta^1_0 + \beta^1_1 ESG_{i0} + \beta^1_2 SFP_t + \beta^1_3 FP_{it-1} + \beta^1_4 Tama\tilde{n}o_{it-1} + \beta^1_5 Club_{it} + \alpha_i + \eta_t + \mu_{it}$$

#### MODELO 3. ECUACIÓN 2

$$\Delta Gobierno_{it} = \beta^2_0 + \beta^2_1 Gobierno_{i0} + \beta^2_2 SFP_t + \beta^2_3 FP_{it-1} + \beta^2_4 Tama\tilde{n}o_{it-1} + \beta^2_5 Club_{it} + \alpha_i + \eta_t + \mu_{it}$$

#### MODELO 3. ECUACIÓN 3

$$\Delta Comunidad_{it} = \beta^3_0 + \beta^3_1 Comunidad_{i0} + \beta^3_2 SFP_t + \beta^3_3 FP_{it-1} + \beta^3_4 Tama\tilde{n}o_{it-1} + \beta^3_5 Club_{it} + \alpha_i + \eta_t + \mu_{it}$$

#### MODELO 3. ECUACIÓN 4

$$\Delta Medioambiente_{it} = \beta^4_0 + \beta^4_1 Medioambiente_{i0} + \beta^4_2 SFP_t + \beta^4_3 FP_{it-1} + \beta^4_4 Tama\tilde{n}o_{it-1} + \beta^4_5 Club_{it} + \alpha_i + \eta_t + \mu_{it}$$

El modelo explica el incremento en la *ESG* del club  $i$  como función del nivel de *ESG* reportado inicialmente, el *SFP*, el desempeño financiero o *FP*, el tamaño y el tipo de entidad. De esta manera, el análisis permitirá observar el valor que adquiere el coeficiente  $\beta_1$  que acompaña a la variable de interés  $Y_{i0}$ , así como la significatividad de esta variable. La lógica de este modelo de convergencia ya ha sido aplicada previamente en la literatura. Barro y Sala-i-Martin (1992) utilizan el análisis de la convergencia  $\beta$  para probar empíricamente el crecimiento económico de las regiones en función de su nivel de riqueza inicial.

## 4.4. Resultados

### 4.4.1. Análisis descriptivo

En este apartado se utiliza la estadística descriptiva para realizar un breve resumen de la información contenida en la base de datos. En primer lugar, la Tabla 13 describe los principales estadísticos para las variables utilizadas en el análisis empírico. En concreto, se muestra su media, desviación típica, valor máximo y mínimo.

El desempeño medio en términos de RSC de los clubes de fútbol es de 31,67 (sobre un máximo de 100), lo que sugiere un bajo nivel general de compromiso social entre los clubes españoles. El peor desempeño medio se produce para la dimensión de *Medioambiente* (M=8,73), en comparación con la dimensión de *Gobierno* (M=47,28) y *Comunidad* (M=39,00). Asimismo, se observa una gran diferencia en el desempeño entre clubes (desviación típica = 14,96). La gran variabilidad en el desempeño se observa para todas las dimensiones de la RSC.

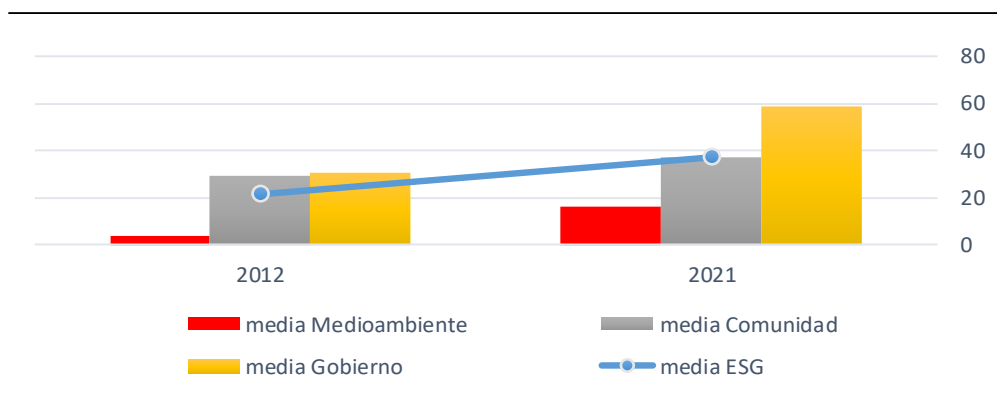
**TABLA 13. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA**

<b>Variable</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Media (M)</b>	<b>Desv.típica</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
ESG	157	31.67	14.96	2.00	85.67
Gobierno	157	47.28	20.78	0.00	93,00
Comunidad	157	39.00	22.43	0.00	100.00
Medioambiente	157	8.73	15.50	0.00	83.00
SFP	157	0.39	0.49	0.00	1.00
FP	151 *	0.00	1.33	-4,23	3.66
Rentabilidad	157	0.06	0.21	-1,05	1.16
Solvencia	157	0.41	0.77	-0,78	5.43
Liquidez	157	0.83	0.68	0.06	4.13
Tamaño	151 *	0.00	1.36	-2,58	3.24
Ingresos (mill. €)	157	119.85	169.72	10.84	836.73
Puntos	157	52.31	17.25	20.00	100.00
Club	157	0.19	0.39	0.00	1.00

\* Variables construidas a partir de información del año previo, resultando en 151 observaciones  
Fuente: elaboración propia

Por otro lado, la Figura 17 muestra el valor de la media de las variables dependientes en el primer y último año del estudio. La tabla permite observar que en 2021 la variable *Medioambiente* sigue presentando un valor significativamente inferior al resto de dimensiones. Adicionalmente, si bien se ha producido una evolución positiva en el período, el desempeño medio en RSC en 2021 sigue siendo bajo, con una nota de 37 en una escala de 0 a 100.

FIGURA 17. EVOLUCIÓN VARIABLES DEPENDIENTES ENTRE 2012 Y 2021



Fuente: elaboración propia a partir de Responsiball (s.f.)

En segundo lugar, se ha evaluado la relación lineal entre las variables. La Tabla 14 muestra los coeficientes de correlación de Pearson para las variables del estudio. La variable *SFP* está moderadamente correlacionada con las variables *ESG*, *Gobierno* y *Medioambiente* ( $r=0,3522$ ,  $0,4151$  y  $0,3766$  respectivamente;  $p < 0,01$ ). Con relación al desempeño financiero, los resultados muestran una correlación positiva y significativa entre el *FP* y las dimensiones de *Gobierno* y *Medioambiente*, pero débil ( $r=0,2928$  y  $0,2436$  respectivamente;  $p < 0,01$ ). Estas correlaciones se observan, de la misma manera, para la variable *Solvencia*, que está positivamente relacionada con *ESG*, *Gobierno* y *Medioambiente* ( $r=0,2626$ ,  $0,3381$  y  $0,3310$  respectivamente;  $p < 0,01$ ). Sin embargo, la *Liquidez* y la *Rentabilidad* no están correlacionados con la *ESG* ni con ninguna de sus dimensiones.

Por otro lado, el tamaño de los clubes está moderadamente correlacionado con las variables *ESG*, *Gobierno*, *Comunidad* y *Medioambiente* ( $r=0,4773$ ,  $0,4943$ ,  $0,3527$  y  $0,2104$  respectivamente;  $p < 0,01$ ). Finalmente, la forma jurídica de la entidad, medida por la variable *Club* está moderadamente correlacionada con la variable *ESG* y con las dimensiones de *Gobierno* y *Comunidad* ( $r=0,3733$ ,  $0,3502$  y  $0,2928$  respectivamente;  $p < 0,01$ ).

Considerados en conjunto, los resultados de las correlaciones sugieren cierta relación entre el desempeño social de los clubes y la mayor parte de las variables consideradas en el modelo, como el *SFP*, el desempeño financiero, el tamaño y el tipo de entidad.

**TABLA 14. CORRELACIONES DE PEARSON ENTRE VARIABLES DEL MODELO**

	ESG	Gobierno	Comunidad	Medioambiente	SFP	FP	Rentabilidad	Solvencia	Liquidez	Tamaño	Ingresos año ant.	Puntos año ant.	Club
ESG	1,0000 ***												
Gobierno	0,8525 ***	1,0000											
Comunidad	0,7764 ***	0,4766 ***	1,0000										
Medioambiente	0,6293 ***	0,4381 ***	0,1622 **	1,0000									
SFP	0,3522 ***	0,4151 ***	0,0600	0,3766 ***	1,0000								
FP	0,1928 **	0,2928 ***	-0,0519	0,2436 ***	0,2841 ***	1,0000							
Rentabilidad	-0,0135	0,0026	0,0098	-0,0566	-0,0345	0,2280 ***	1,0000						
Solvencia	0,2626 ***	0,3381 ***	-0,0166	0,3310 ***	0,2686 ***	0,7336 ***	0,2003 **	1,0000					
Liquidez	-0,0247	0,0460	-0,1549 *	0,0911	0,0817	0,6769 ***	0,2237 ***	0,4847 ***	1,0000				
Tamaño	0,4773 ***	0,4943 ***	0,3527 ***	0,2104 ***	0,1320	0,0353	-0,1276	0,0218	-0,1470 *	1,0000			
Ingresos año ant.	0,4820 ***	0,4695 ***	0,3263 ***	0,2944 ***	0,1734 **	-0,0245	-0,1179	-0,0269	-0,1220	0,8300 ***	1,0000		
Puntos año ant.	0,3750 ***	0,3682 ***	0,3353 ***	0,1072	-0,0191	-0,0302	-0,1279	-0,0208	-0,1721 **	0,9628 ***	0,7488 ***	1,0000	
Club	0,3733 ***	0,3502 ***	0,2928 ***	0,1877 **	0,0051	0,1346 *	-0,0465	0,0580	0,0963	0,5667 ***	0,6613 ***	0,5036 ***	1,0000

\* $p < .1$ ; \*\* $p < .05$ ; \*\*\* $p < .01$

Nota: Se muestran asimismo las correlaciones entre las variables que componen las variables compuestas *FP* (Rentabilidad, Solvencia y Liquidez) y *Size* (Ingresos y puntos)

Fuente: elaboración propia

#### 4.4.2. Contraste de hipótesis

En este apartado, se muestra el resultado del contraste de las hipótesis planteadas en el presente estudio, destinado a verificar la existencia de los efectos sugeridos.

##### a. Hipótesis 1

La hipótesis 1 predice que la introducción del SFP da lugar a un mayor desempeño, en términos de RSC, de los clubes. En la Tabla 15 se representan los resultados de aplicar el modelo 1 al conjunto de datos.

**TABLA 15. COEFICIENTES ESTIMADOS PARA LAS VARIABLES DEL MODELO 1**

Variable	Variables dependientes			
	(1) ESG	(2) Gobierno	(3) Comunidad	(4) Medioambiente
SFP	13,4765 ***	24,9786 ***	6,7016	10,2808 *
FP	1,1674 **	2,0364 **	-0,5442	1,6095
Tamaño	3,6338 ***	4,6046 ***	4,5729 ***	0,8147
Club	6,3013 ***	9,1620 ***	6,6971 **	5,2034
Efectos temporales	sí	sí	sí	sí
_cons	21,9968 ***	31,277 ***	28,8366 ***	4,2877 *
N	151	151	151	151
Chi2	1747,67	679,09	568,67	31,85
R <sup>2</sup>	0,5651	0,5878	0,5071	0,3095

\*p < .1; \*\*p < .05; \*\*\* p < .01

En la Tabla 15 se detallan los coeficientes estimados para cada variable del modelo y su nivel de significatividad. Las ecuaciones 1, 2 y 4 apoyan la hipótesis 1. Entre las distintas dimensiones de la RSC, se observa cómo la dimensión de *Gobierno* es especialmente sensible al *SFP*. Este resultado está en línea con Fernández-Villarino (2021), quien subraya el desempeño sobresaliente que, en términos de transparencia, han tenido los clubes después de la introducción del SFP, basándose en la información del índice INFUT del año 2019 (Transparency International España, s.f.).

Sin embargo, en contra de lo previsto, la dimensión *Comunidad* parece no estar influenciada de manera significativa por el SFP. La razón puede ser que, tradicionalmente, los clubes de fútbol profesional en España han centrado su RSC en iniciativas en la comunidad (López-Martínez, 2019), por lo que una medida regulatoria tipo *soft* como el SFP ha impulsado fundamentalmente la adopción de iniciativas de RSC en las otras dimensiones.

Los resultados del análisis demuestran, asimismo, que las variables de control influyen de manera significativa en las variables dependientes. En concreto, las ecuaciones 1 y 2 muestran que la *ESG* y la dimensión de *Gobierno* son sensibles a los recursos financieros del club, medidos por su *FP*. Adicionalmente, las ecuaciones 1, 2 y 3 soportan la influencia de la visibilidad del club en su RSC. La visibilidad ha sido medida por la variable proxy *Tamaño*, que considera los ingresos y desempeño deportivo.

Finalmente, la forma jurídica de la entidad, medida por la variable *Club*, tiene impacto en la *ESG*, así como en las dimensiones de *Gobierno* y *Comunidad*. De manera similar, la literatura concluye que la estructura de propiedad de los equipos y las características de las fundaciones asociadas influyen en su filantropía, medida por el volumen de donaciones, siendo mayor en el caso de fundaciones públicas (Babiak y Yang, 2022).

Por lo tanto, los resultados de la Tabla 15 soportan la hipótesis 1 planteada en el presente estudio. Adicionalmente, permiten evidenciar la influencia del desempeño financiero en el desempeño social de los clubes, si bien para probar la hipótesis 2 se ha utilizado el modelo 2, tal y como se describe a continuación.

#### *b. Hipótesis 2*

La hipótesis 2 predice que el impacto de una medida institucional, como el *SFP*, en el desempeño social de los clubes está moderado por sus recursos financieros o *slack resources*. Para probar la hipótesis, se introdujo un término de interacción entre el *SFP* y el *FP* sobre el modelo original.

**MODELO 2**

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 SFP_t + \beta_2 FP_{it-1} + \beta_3 Tama\tilde{n}o_{it-1} + \beta_4 Club_{it} + \beta_5 (SFP_t \times FP_{it-1}) + \alpha_i + \eta_t + \mu_{it}$$

Los resultados del contraste de la hipótesis 2 se muestran en la Tabla 16.

**TABLA 16. COEFICIENTES ESTIMADOS PARA LAS VARIABLES DEL MODELO 2**

Variable	Variables dependientes			
	(1) ESG	(2) Gobierno	(3) Comunidad	(4) Medioambiente
SFP	13,9523 ***	25,2998 ***	6,4341	11,2787 *
FP	0,4254	1,3660	-0,1102	-0,0095
Tamaño	3,7305 ***	4,7843 ***	4,5002 ***	1,0857
Club	6,2854 ***	9,0215 ***	6,7399 **	5,0432
SFP X FP	1,6549	1,6446	-0,9811	3,6599 *
Efectos temporales	sí	sí	sí	sí
_cons	21,277 ***	30,6724 ***	29,246 ***	2,7604
N	151	151	151	151
Chi2	2037,9	684,55	589,67	37,61
R <sup>2</sup>	0,5694	0,5923	0,5077	0,3286

\*p<.1; \*\*p<.05; \*\*\* p<.01

La Tabla 16 muestra resultados no concluyentes sobre la significatividad del término  $SFP \times FP$ , por lo que se ha introducido un nuevo término de interacción en el modelo original; en este caso, entre el  $SFP$  y cada una de las ratios de desempeño financiero. Se ha descompuesto la variable  $FP$  en las tres ratios.

**MODELO 2 (desagregado por ratio):**

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 SFP_t + \beta_2 X_{it-1} + \beta_3 Tama\tilde{n}o_{it-1} + \beta_4 Club_{it} + \beta_5 (SFP_t \times X_{it-1}) + \alpha_i + \eta_t + \mu_{it}$$

En este modelo,  $X_{it-1}$  hace referencia a cada una de las ratios de desempeño financiero: *Rentabilidad*, *Solvencia* y *Liquidez*. De esta manera, se han obtenido distintas ecuaciones considerando cada ratio, basadas en el modelo 2.

Introduciendo el término de interacción entre *SFP* y *Rentabilidad*:

**MODELO 2. ECUACIÓN 1**

$$Y_{it} = \beta^1_0 + \beta^1_1 SFP_t + \beta^1_2 Rentabilidad_{it-1} + \beta^1_3 Solvencia_{it-1} + \beta^1_4 Liquidez_{it-1} + \beta^1_5 Tama\~{n}o_{it-1} + \beta^1_6 Club_{it} + \beta^1_7 (SFP_t \times Rentabilidad_{it-1}) + \alpha_i + \eta_t + \mu_{it}$$

Introduciendo el término de interacción entre *SFP* y *Solvencia*:

**MODELO 2. ECUACIÓN 2**

$$Y_{it} = \beta^2_0 + \beta^2_1 SFP_t + \beta^2_2 Rentabilidad_{it-1} + \beta^2_3 Solvencia_{it-1} + \beta^2_4 Liquidez_{it-1} + \beta^2_5 Tama\~{n}o_{it-1} + \beta^2_6 Club_{it} + \beta^2_7 (SFP_t \times Solvencia_{it-1}) + \alpha_i + \eta_t + \mu_{it}$$

Introduciendo el término de interacción entre *SFP* y *Liquidez*:

**MODELO 2. ECUACIÓN 3**

$$Y_{it} = \beta^3_0 + \beta^3_1 SFP_t + \beta^3_2 Rentabilidad_{it-1} + \beta^3_3 Solvencia_{it-1} + \beta^3_4 Liquidez_{it-1} + \beta^3_5 Tama\~{n}o_{it-1} + \beta^3_6 Club_{it} + \beta^3_7 (SFP_t \times Liquidez_{it-1}) + \alpha_i + \eta_t + \mu_{it}$$

La variable dependiente  $Y_{it}$  representa el desempeño global en términos de *ESG*, así como en las dimensiones de *Gobierno*, *Comunidad* y *Medioambiente*.

La Tabla 17 muestra los valores del coeficiente del término de interacción en cada una de las ecuaciones. Se observan resultados significativos cuando se introduce el término de interacción entre *Solvencia* y *SFP* (ecuación 2). Por lo tanto, el impacto del *SFP* en la variable *ESG* es más significativo cuanto mayor es la *Solvencia* del club. Este efecto se produce para la variable *ESG* y en la dimensión de *Medioambiente*.

**TABLA 17. COEFICIENTES ESTIMADOS DEL TÉRMINO DE INTERACCIÓN EN MODELO 2**

Término de interacción	Ecuación	Variables dependientes			
		ESG	Gobierno	Comunidad	Medioambiente
SFP x FP		1,6549	1,6446	-0,9811	3,6599 *
SFP x Rentabilidad	1	-12,3507	-15,3898	-19,1618	-4,0282
SFP x Solvencia	2	5,6097 **	4,8120	1,8706	8,8206 **
SFP x Liquidez	3	5,2494 *	7,3505	3,3267	4,6430

\* $p < .1$ ; \*\* $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .01$

Nota: la tabla muestra exclusivamente los coeficientes del término de interacción del *SFP* con cada una de las ratios de desempeño financiero.

De esta manera, la hipótesis 2 queda probada empíricamente para la *Solvencia* del club, que mide la capacidad de la entidad para hacer frente a sus deudas a largo plazo y, por lo tanto, su viabilidad financiera (Galariotis et al., 2018). Es decir, el impacto del SFP está condicionado por la salud financiera del club en el largo plazo. Esto no es extraño, en la medida en que adoptar los principios y prácticas de la RSC requiere disponer de recursos a largo plazo (Kolyperas et al., 2015).

### c. Hipótesis 3

La hipótesis 3 predice que el SFP ha dado lugar a una homogeneización en el desempeño en RSC de los clubes de fútbol, provocando la convergencia en el compromiso social entre los clubes más y menos comprometidos. La Tabla 18 muestra el resultado de aplicar el Modelo 3 al conjunto de datos.

$$\Delta Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 Y_{i0} + \beta_2 SFP_t + \beta_3 FP_{it-1} + \beta_4 Tama\tilde{n}o_{it-1} + \beta_5 Club_{it} + \alpha_i + \eta_t + \mu_{it}$$

Este modelo considera el incremento de la RSC de un club en función del nivel de RSC reportado inicialmente.

Los resultados de la Tabla 18 muestran un valor negativo del coeficiente  $B_1$  relativo al nivel de *ESG* general reportado inicialmente por el club y en cada una de las dimensiones. De este modo, la ratio de crecimiento de la *ESG* tiende a estar inversamente relacionado con el nivel inicial de desempeño del club. Esto implica que la ratio de crecimiento es mayor a menor nivel de  $ESG_{i0}$ , es decir, el incremento de *ESG* ha sido más fuerte entre los clubes que partían con un nivel más bajo de  $ESG_{i0}$ . Por el contrario, a mayor nivel de *ESG* reportado inicialmente, este crece menos a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, los resultados muestran la convergencia en la RSC de los clubes, en la medida en que el desempeño en RSC de los clubes menos comprometidos inicialmente se ha incrementado más rápido que el de los clubes más comprometidos. De esta manera, la hipótesis 3 queda soportada empíricamente.

TABLA 18. COEFICIENTES ESTIMADOS PARA LAS VARIABLES DEL MODELO 3

Variable	Variables dependientes			
	(1) ESG	(2) Gobierno	(3) Comunidad	(4) Medioambiente
ESG <sub>i0</sub>	-0,7374 ***			
Gobierno <sub>i0</sub>		-0,7092 ***		
Comunidad <sub>i0</sub>			-0,7666 ***	
Medioambiente <sub>i0</sub>				-0,6817 **
SFP	12,9227 ***	23,9968 ***	5,7640	9,8289 *
FP	1,2719 **	2,0579 **	-0,0735	1,5178
Tamaño	2,7651 ***	4,4156 ***	2,8432 **	0,9907
Club	3,5274 *	5,3579 *	2,2467	3,6629
Efectos temporales	sí	sí	sí	sí
_cons	16,8789 ***	23,2553 ***	22,8583 ***	3,4348 *
N	151	151	151	151
Chi-2	405,58	235,49	497,39	47,31
R <sup>2</sup>	0,5912	0,6119	0,6459	0,3142

\*p<.1; \*\*p<.05; \*\*\* p<.01

#### 4.5. Discusión

Este estudio cuantitativo ha analizado y medido el impacto del SFP en el desempeño global en materia de RSC de los clubes de fútbol profesional en España, así como en las dimensiones de gobierno, social y medioambiental. Los resultados del análisis permiten soportar las hipótesis planteadas y muestran que el SFP ha fomentado la adopción de enfoques socialmente responsables por los clubes de fútbol, incrementando su desempeño en RSC (H1). Sin embargo, este efecto está moderado por la situación financiera de estas entidades. El impacto del SFP es mayor cuanto mayor es la *Solvencia* del club (H2).

Adicionalmente, el SFP ha provocado una homogeneización en el desempeño en materia de RSC entre los clubes de fútbol profesional en España, contribuyendo a reducir la brecha en el compromiso social entre los clubes más visibles frente a los

que gozan de menor popularidad (H3). Sin embargo, se observa un bajo desempeño general en RSC de los clubes españoles, lo que respalda las críticas realizadas en la literatura.

Para López-Martínez y Fernández-Fernández (2015) los clubes españoles no están a la altura de las expectativas de la sociedad en su compromiso social y su RSC se enmarca fundamentalmente en el ámbito de la filantropía. De la misma manera, Ruiz-Mora y Guerrero-Navarro (2018: p.74) consideran que estas entidades no son conscientes de su responsabilidad con la sociedad y califican sus iniciativas como *acción social*, no como RSC, realizadas con el fin de legitimar su papel en la sociedad.

El análisis descriptivo muestra, asimismo, que la dimensión medioambiental es la que menos atención recibe por los clubes de fútbol de LaLiga. De la misma manera, la literatura pone de manifiesto que los clubes se preocupan más por otros *stakeholders* que por el medioambiente y concentran sus esfuerzos de RSC en iniciativas en la comunidad (Ráthonyi-Ódor et al., 2020). Esto deriva del hecho de que, históricamente, los clubes de fútbol han generado un sentimiento de pertenencia que ha favorecido el desarrollo de la identidad local, lo que ha nutrido los lazos de estas entidades con sus comunidades (Hamil y Morrow, 2011).

Con relación a la hipótesis 1, relativa al impacto del SFP en el compromiso social de los clubes, los resultados están en línea con Fernández-Villarino (2021), que señala que las fundaciones de los clubes reportaron que el SFP había incrementado su desempeño social en la temporada 2019-2020. Adicionalmente, este estudio menciona la existencia de indicios de que los clubes habían empezado a integrar la RSC de manera estratégica en su modelo de gestión, reforzando su compromiso con los principales *stakeholders* (Fernández-Villarino, 2021).

Sin embargo, el estudio de Fernández-Villarino (2021) adopta un enfoque exploratorio y describe los primeros indicadores tras la introducción del SFP basándose en la información reportada por los propios clubes en la temporada 2019-2020, pero no realiza una medición del impacto de la medida a lo largo del tiempo. En este sentido, Fernández-Villarino (2021) reconoce que la homogeneización en el compromiso social entre los clubes no se logrará en el corto plazo.

De manera similar al presente análisis, estudios realizados en otros contextos han enfatizado la influencia que las ligas ejercen en el compromiso social de los clubes, lo que resulta en presiones de tipo coercitivo, normativo o mimético. A nivel coercitivo, Paramio-Salcines y Kitchin (2013) analizan el papel que distintas ligas europeas ejercen en la implantación de la regulación sobre servicios para espectadores con discapacidad. A nivel normativo, Babiak y Wolfe (2009) enfatizan que, si bien en Estados Unidos no existe una legislación que imponga que los clubes adopten un compromiso con las comunidades, las ligas deportivas profesionales ejercen un efectivo control sobre este aspecto.

Con relación a las presiones miméticas, la difusión de información entre los clubes por parte de las ligas norteamericanas ha motivado la adopción de enfoques socialmente responsables por estas entidades y la similitud en sus esfuerzos (Babiak y Wolfe, 2009). Tal y como exponen los gestores de estas organizaciones, el conocimiento de las mejores prácticas de los otros equipos ha motivado su implicación en la RSC (Babiak y Wolfe, 2009). De la misma manera, Yang y Babiak (2021) enfatizan las presiones institucionales de tipo mimético en el desarrollo de las iniciativas que los clubes norteamericanos realizan en el ámbito de la filantropía. A partir de un estudio longitudinal sobre las donaciones efectuadas por los clubes de las ligas norteamericanas, estos autores concluyen que el importe de la donación está fundamentalmente determinado por la presión ejercida por los pares, es decir, por el resto de clubes de la liga (Yang y Babiak, 2021).

Por otro lado, la presente investigación contradice los resultados de un estudio realizado sobre los determinantes de la RSC de los clubes de fútbol profesional en Europa. En la encuesta realizada a 112 clubes europeos de 43 federaciones, estos no reportan la influencia de las ligas nacionales como factor determinante en su implicación en la RSC (Walters y Tacon, 2011). De esta manera, el presente estudio se encuentra más cercano a las conclusiones obtenidas en el contexto de las organizaciones deportivas norteamericanas (Babiak y Wolfe, 2009), que enfatizan el papel de las ligas en la promoción de su compromiso social.

Con relación a la segunda hipótesis, los resultados del presente estudio permiten concluir que el proyecto del SFP impacta en mayor medida en el compromiso social de los clubes con mayor solvencia financiera. Esto ocurre tanto con relación al desempeño general en materia de RSC del club como en la dimensión medioambiental. Por lo tanto, la RSC es sensible a las circunstancias financieras del club en términos de solvencia. Sin embargo, las condiciones de rentabilidad o liquidez no modulan el efecto del SFP. El motivo es que la solvencia afecta a la viabilidad financiera a largo plazo de las organizaciones (Galariotis et al., 2018). Estos resultados no son sorprendentes, en la medida en que la adopción de un genuino compromiso con la RSC por parte del club requiere la planificación y dedicación de recursos a largo plazo (Kolyperas et al., 2015).

La relación entre el desempeño social y el desempeño financiero ha sido ampliamente estudiada en las organizaciones en general (Orlitzky et al., 2003). La mayor parte de la literatura se centra en analizar el impacto que la RSC genera en el desempeño financiero (Velte, 2022), si bien los resultados no son concluyentes (Brammer et al., 2012). En el sector deportivo, Inoue et al. (2011) concluyen que los márgenes operativos de los clubes de las ligas norteamericanas no se ven afectados por sus iniciativas de RSC, argumentando que los aficionados no disponen de información suficiente sobre estas actividades.

A diferencia de los enfoques adoptados previamente, el presente estudio considera el desempeño social de los clubes como resultado de una mejor situación financiera, en lugar de como determinante de la misma. A pesar de que el mejor desempeño en RSC podría resultar de una mejor posición financiera, esta relación inversa ha sido escasamente explorada en la literatura (Velte, 2022).

Finalmente, de acuerdo con la tercera hipótesis, los resultados del estudio soportan el hecho de que una medida de tipo institucional como el SFP ha ayudado a reducir la brecha en el compromiso social entre los clubes más visibles y los menos notorios. De este modo, se ha producido una homogeneización en el desempeño en RSC de los clubes de fútbol profesional en España. Este aspecto se observa en la Tabla 18.

Esta tabla permite observar, asimismo, que el tamaño es un factor fundamental que afecta a la RSC del club. La mayor visibilidad de la que gozan los clubes grandes y aquellos con mejores resultados deportivos determina su mayor compromiso social. Sin embargo, a lo largo del tiempo se observa una convergencia en el desempeño, en materia de RSC, del conjunto de clubes.

De la misma manera, la literatura concluye que las organizaciones más visibles reportan mayores niveles de RSC, argumentando que se enfrentan a las mayores expectativas de una densa red de *stakeholders* y a una mayor presión por los medios de comunicación (Lucchini y Moisello, 2017). Esta mayor visibilidad está determinada por su mayor tamaño en términos de ingresos y, en el caso del sector deportivo, por los mejores resultados en el terreno de juego.

El tamaño afecta positivamente al reporte de la RSC de las organizaciones en general (Baumann-Pauly et al., 2013; Shabana et al., 2017; Udayasankar, 2008). Las compañías con mayor volumen de negocio reciben mayor atención del público, por lo que están más presionadas para adoptar prácticas miméticas y copiar los comportamientos socialmente responsables de otras organizaciones (Shabana et al., 2017). Otra razón la constituye el hecho de que las compañías con mayor cifra de negocio disponen de un mejor acceso a recursos financieros, lo que puede ser fundamental para financiar sus iniciativas de RSC (Udayasankar, 2008).

De la misma manera, la literatura sugiere distintos patrones a la hora de implementar la RSC entre organizaciones grandes y pequeñas. Si bien las organizaciones de mayor tamaño han progresado en su compromiso público con la RSC y en la publicación de extensos informes de sostenibilidad, las compañías pequeñas se han focalizado fundamentalmente en el compromiso con los empleados y en la mejora de otros procesos internos en la organización (Baumann-Pauly et al., 2013). En la medida en que los resultados del presente estudio se fundamentan en la información que los clubes publican en sus espacios web corporativos, el mejor desempeño social de los clubes grandes reflejaría su interés en difundir públicamente su RSC.

En el sector deportivo, Sheth y Babiak (2010) concluyen, de la misma manera, que los gestores de las organizaciones deportivas profesionales norteamericanas con mayores ingresos reportan mayor desempeño en RSC, argumentando que estos clubes disponen de más recursos para iniciativas de responsabilidad social. Asimismo, estudios previos identifican diferencias en el tipo de iniciativas entre clubes de fútbol grandes y pequeños (Walters y Tacon, 2011).

Una vez comentadas las conclusiones que la literatura ofrece sobre el efecto del tamaño de la organización en su compromiso social, se procede a explicar el efecto que el desempeño deportivo genera en la RSC. La literatura ofrece conclusiones contradictorias sobre la relación entre el desempeño deportivo y el compromiso social de los clubes. En línea con el presente estudio, Raimo et al. (2021) y Ribeiro et al. (2019) concluyen que la mayor visibilidad y popularidad de los clubes con mejor desempeño deportivo deriva en un mayor volumen y variedad en las iniciativas de RSC reportadas.

Sin embargo, Sheth y Babiak (2010) concluyen que la relación entre el desempeño de un club en el terreno de juego y su compromiso social es poco significativa. Este hecho se fundamenta, para estos autores, en el uso estratégico que los clubes realizan de la RSC. De esta manera, argumentan que un equipo ganador estaría menos motivado para el desarrollo de iniciativas de RSC, porque su desempeño deportivo es ya suficiente para reforzar su reputación y su imagen de marca.

Es decir, Sheth y Babiak (2010) sugieren la existencia de motivos instrumentales en el compromiso con la responsabilidad social de las organizaciones deportivas norteamericanas, en línea con las motivaciones de los clubes españoles (Ruiz-Mora y Guerrero-Navarro, 2018). De este modo, a pesar de la existencia de una presión normativa generalizada para la adopción de enfoques socialmente responsables por las organizaciones (Trendafilova et al., 2013), existirían clubes que ignoran estas presiones.

Sin embargo, tal y como muestran los resultados del presente estudio, la literatura, em general, argumenta que la mayor visibilidad de las organizaciones deportivas como resultado de sus mayores ingresos o su mejor desempeño deportivo, influye en

su compromiso social, lo que genera brechas entre las organizaciones más y menos visibles. Esta tesis demuestra empíricamente, asimismo, la validez de una medida como el SFP, que ha contribuido a la homogeneización en el compromiso social de estas organizaciones.

## **CAPÍTULO 5.**

### **ESTUDIO DE CASOS:**

#### **PROCESOS Y BARRERAS PARA LA ADOPCIÓN DEL SFP**

Esta tesis emplea un método mixto secuencial con dos fases. El presente capítulo recoge el estudio realizado en la segunda fase de la investigación. En la primera fase, en la que se ha realizado un análisis cuantitativo, se ha medido el impacto del SFP en el desempeño en RSC de los clubes de fútbol profesional en España, concluyendo sobre la efectividad de esta medida institucional.

Sin embargo, para comprender el proceso que ha desembocado en los resultados descritos, con especial foco en la convergencia en el compromiso social de los clubes que esta medida ha producido y las barreras que podrían explicar que el desempeño general sea aún bajo, es necesario complementar el análisis con un estudio cualitativo. En concreto, se ha realizado un estudio de casos en nueve clubes de la Primera División de LaLiga. Como fuente de información, se han realizado entrevistas a los responsables de las fundaciones a través de las que se articula la RSC. Adicionalmente, se han analizado las páginas web y la documentación de sostenibilidad publicada por los equipos.

El capítulo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se plantean los objetivos del estudio y se explica el método elegido para dar respuesta a los mismos. Posteriormente, se recoge el resultado del análisis de casos, que ha permitido conocer los aspectos que ayudan a los clubes a converger en su desempeño en RSC y las barreras que limitan su crecimiento. Estos resultados se explican en función de la teoría institucional. Finalmente, se discuten los resultados de acuerdo con la literatura.

### **5.1. Objetivo del estudio**

La primera fase de la investigación ha medido el impacto del SFP en el desempeño en materia de RSC de los clubes de fútbol profesional en España. Para ello, se ha realizado un análisis de panel utilizando los datos de desempeño financiero, deportivo y social de los clubes de Primera División entre 2012 y 2021. Los resultados muestran que el SFP ha dado lugar al incremento del desempeño en RSC de los clubes, reduciendo la brecha entre los más y menos comprometidos. De esta manera, el desempeño social ha crecido más rápido en aquellos clubes que partían con

menores niveles de RSC. Por otro lado, el impacto del SFP se ve moderado por la situación financiera a largo plazo de los clubes, de manera que, a mayor solvencia, mayor efecto del SFP.

Sin embargo, a pesar de la introducción del SFP, el análisis descriptivo evidencia que el desempeño general en materia de responsabilidad social de los clubes sigue siendo bajo y existen notables diferencias entre las distintas dimensiones de la RSC. A la finalización del análisis en 2021, el desempeño global medio de los clubes de LaLiga, según el índice *Responsiball*, era de 37, en una escala de 0 a 100. La valoración en la dimensión de Gobierno era de 59, en Comunidad de 37 y en Medioambiente de 16.

El análisis realizado se focaliza en la medición del impacto, en términos cuantitativos, del SFP, pero no permite comprender los procesos que han posibilitado la generación de dichos resultados. Por ello, es necesario complementar la investigación con el estudio de casos que permitan conocer los mecanismos por los que se ha producido una convergencia en el desempeño social de los clubes. Este método debe ayudar a comprender, asimismo, las limitaciones que han impedido una mejora sustancial de su RSC. Conocer las barreras a las que se enfrentan los responsables de gestionar estas iniciativas puede ayudar a tomar medidas para superarlas. En concreto, se plantean los siguientes objetivos de investigación:

**Objetivo 1:** Describir los procesos que la entrada en vigor del SFP ha desencadenado en los clubes y que podrían explicar una convergencia en el desempeño en RSC.

**Objetivo 2:** Identificar las barreras que han impedido que el desempeño en RSC de los clubes de fútbol haya mejorado sustancialmente tras la entrada en vigor del SFP.

A continuación, se explica con mayor detalle el método elegido, que es el que mejor permite dar respuesta a los objetivos de la investigación.

## 5.2. Método

En esta fase se han empleado métodos cualitativos, puesto que se persigue comprender los procesos de adopción de iniciativas de RSC en los clubes de fútbol en España, a través de las percepciones de los responsables de su implementación. Los

métodos cualitativos hacen posible entender el fenómeno de estudio desde el punto de vista de los actores que participan en el proceso y conocer sus interpretaciones y los significados atribuidos (Maxwell, 2008). Por lo tanto, el análisis cualitativo es adecuado para aquellos estudios que ponen énfasis en el conocimiento de los procesos, las relaciones entre las personas y la toma de decisiones en las organizaciones (Yeung, 1995).

Frente a los métodos de tipo cuantitativo, que se focalizan en los resultados y las relaciones causales entre variables, los cualitativos permiten comprender los mecanismos que dan lugar a que se produzcan dichos resultados (Maxwell, 2008). El análisis cualitativo posibilita, asimismo, entender el contexto que rodea al fenómeno de estudio y las circunstancias que determinan la forma de actuar de las personas, logrando una mayor proximidad a los hechos (Maxwell, 2008).

Entre los métodos cualitativos, se ha empleado el estudio de casos, puesto que permite analizar fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos y las preguntas de investigación hacen referencia al cómo y al por qué (Yin, 2009). El método del caso es especialmente adecuado para estudiar procesos organizativos (Langley, 1999), por lo que es apropiado para analizar los mecanismos que la entrada en vigor del SFP ha desencadenado en los clubes de fútbol.

### **5.2.1. Muestra y fuentes de información**

Con objeto de lograr una comprensión global de los procesos de adopción de la RSC, se seleccionaron nueve de los veinte clubes de la Primera División de LaLiga en la temporada 2019-2020, la liga deportiva más importante en términos sociales y económicos en España (CSD, 2023). Se realizó un muestreo intencionado de clubes considerando fundamentos teóricos. Para ello, se tomó como base la teoría institucional y la *slack resources theory*, que han permitido identificar los determinantes que influyen en el desempeño social de las organizaciones.

De este modo, en la muestra se incluyeron clubes de distinto tamaño y visibilidad, sometidos por tanto a distintas presiones institucionales, así como con distinto

volumen de recursos financieros y forma jurídica. Asimismo, la muestra incluyó entidades con distinto nivel de desempeño y evolución en materia de RSC. Esto permitió contrastar los procesos originados en los distintos tipos de clubes en respuesta al SFP. En la Tabla 19 se recoge la muestra de clubes y se indica su posición en LaLiga, ingresos, forma jurídica y nivel de desempeño social en la temporada en que se realiza la entrevista. Se incluye, asimismo, el desempeño social reportado inicialmente, para conocer su evolución.

**TABLA 19. MUESTRA DE CLUBES**

Club	Posición LaLiga 2019/2020	Ingresos (mil €) 2019/2020	Club / SAD	ESG 2019/2020 *	ESG inicial**
Real Madrid CF	1	692.546	Club	64	38
Real Sociedad	6	77.292	SAD	50	2
Getafe CF	8	86.074	SAD	44	5
Athletic Club	11	96.591	Club	62	27
Levante UD	12	59.649	SAD	35	17
SD Eibar	14	47.309	SAD	36	15
Real Betis Balompie	15	86.301	SAD	39	6
CD Alavés	16	59.926	SAD	32	9
RCD Mallorca	19	59.566	SAD	42	27

\* Desempeño ESG según índice Responsiball en temporada 2019/2020

\*\* Primera evaluación de desempeño disponible, según índice Responsiball. Para todos los clubes corresponde a la temporada 2011/2012, salvo para el Eibar y Alavés que ascienden posteriormente a Primera División, reflejándose la nota del primer año.

Nota: en este capítulo, las citas de los entrevistados se reproducen de manera anónima. De esta manera, el orden de los clubes en esta tabla no guarda relación con la etiqueta asignada a cada club en las citas.

Fuente: elaboración propia

Se utilizaron dos fuentes de datos. En primer lugar, se realizaron entrevistas en profundidad. Se eligió a los entrevistados que mejor podían dar respuesta a los objetivos de la investigación (Merriam, 2002). De esta manera, se entrevistó a los principales responsables de implementar la RSC del club, que participan en los procesos de adopción de las iniciativas y disponen de acceso directo a aquellas personas que deciden sobre el compromiso social de la entidad.

La RSC de los clubes profesionales en España se canaliza mayoritariamente a través de sus fundaciones vinculadas (Chen y López de Subijana, 2013; Fernández-Villarino, 2021). Asimismo, el proyecto del SFP vertebra la actuación de LaLiga con “*las figuras*

*institucionales de las fundaciones de cada club"* (LaLiga, 2021: p.90). Por ello, se entrevistó a los gestores de nueve fundaciones vinculadas a clubes de fútbol de Primera División. Estas personas ostentaban los cargos de director general, gerente o responsable de proyectos en la fundación. Adicionalmente, con objeto de tener una comprensión completa del fenómeno de estudio, se entrevistó a un gestor de LaLiga.

La entrevista es una de las técnicas más utilizadas en la investigación cualitativa y permite conocer los puntos de vista, experiencias y opiniones de los entrevistados sobre los fenómenos investigados (Ryan et al., 2009). La realización de entrevistas en profundidad hace posible obtener información directa de los entrevistados y prestar atención a su lenguaje e interpretaciones personales del fenómeno. Esto ayuda a comprender mejor los procesos que subyacen en las valoraciones que realizan estas personas (Finkel et al., 2008).

Entre los distintos tipos de entrevista, la semiestructurada es la más utilizada (DiCicco-Bloom y Crabtree, 2006). Se emplearon entrevistas semiestructuradas individuales que se organizaron en torno a una serie de preguntas abiertas predeterminadas e incorporaron otras que surgieron del diálogo con el entrevistado (DiCicco-Bloom y Crabtree, 2006).

Las entrevistas comenzaron con preguntas generales sobre el fenómeno de estudio, relativas al significado que los entrevistados atribuyen al fútbol y las motivaciones que llevan a los clubes a adoptar iniciativas de RSC. Posteriormente, los gestores explicaron las circunstancias que motivan el desarrollo del tipo de iniciativas que llevan a cabo, así como el valor que perciben que estas iniciativas poseen. A continuación, se realizaron las preguntas vinculadas a los objetivos fundamentales de la investigación y se invitó a los entrevistados a que describieran los retos y barreras a los que se enfrentan en la adopción de enfoques socialmente responsables y cómo valoran el papel que desempeña LaLiga en este proceso. Este guion de entrevistas permitió conocer las percepciones de los entrevistados sobre el papel que ha representado el proyecto del SFP y la implicación del club en el desarrollo de iniciativas de RSC. En el Apéndice 4 se recoge el guion utilizado en las entrevistas.

Las entrevistas se realizaron entre enero y marzo de 2020, es decir, tres años después del lanzamiento del SFP y tuvieron lugar en las respectivas sedes de los clubes, localizadas generalmente cerca del estadio deportivo. Únicamente la última de las entrevistas se realizó mediante videoconferencia, usando la aplicación WebEx, al coincidir con el período pandémico.

La duración media de las entrevistas fue de 1 hora y 15 minutos, con una duración mínima de 45 minutos y máxima de 2 horas y 10 minutos. Se contactó a los entrevistados vía e-mail o telefónicamente, utilizando para ello los datos de contacto de la fundación o del propio club, que figuran en sus espacios web corporativos. En determinados casos, los entrevistados facilitaron el contacto con los responsables de otras fundaciones.

Las entrevistas fueron grabadas, para lo cual se obtuvo el consentimiento previo de los entrevistados, a los que se garantizó el anonimato en sus respuestas y se les informó de que tenían a su disposición la transcripción de las mismas. Con objeto de garantizar este anonimato, en el apartado de Resultados del capítulo se omite el nombre del club que acompaña a cada cita. En su lugar, se otorga a cada club una etiqueta con un número, que no está relacionado con el orden de los clubes en la Tabla 19. Asimismo, en las citas se elimina cualquier referencia que permita identificar al club, como el nombre del estadio o la ciudad. El diseño del estudio tuvo el visto bueno ético de la Comisión Académica del programa de doctorado.

El estudio de casos se completó con un análisis documental de la información relativa a RSC publicada por los clubes a través de sus páginas web. El motivo es que estas entidades utilizan fundamentalmente la página web corporativa del club o de la fundación vinculada para comunicar su compromiso social (Manoli, 2015). En la Tabla 20 se recoge la información documental analizada para cada uno de los clubes de la muestra.

Fundamentalmente, se ha obtenido información de 2020 a 2022, de cara a analizar las iniciativas desplegadas tras la entrada en vigor del SFP y por coincidir con la fecha en que se realizaron las entrevistas. Se ha tratado de obtener información previa al SFP, en concreto de 2016, si bien, en general, esta no se encontraba disponible en la

actualidad en las páginas web de los clubes y algunas entidades no realizaban aún informes de su compromiso social.

**TABLA 20. INFORMACIÓN DOCUMENTAL DISPONIBLE POR CLUB**

Club	Memoria fundación				Informe RSC				Estado información No Financiera (EINF)		
	2016	2020	2021	2022	2016	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Real Madrid CF					X	X	X	X			
Real Sociedad		X	X	X							X
Getafe CF		X	X	X							
Athletic Club		X	X	X							
Levante UD	X	X	X	X							
SD Eibar	X	X	X						X	X	X
Real Betis Balompie		X	X	X							
CD Alavés									X	X	
RCD Mallorca *											
LaLiga										X	X

\* No disponibles informes ni memoria en la página web del club

Fuente: elaboración propia a partir de la información de los clubes y LaLiga en sus espacios web corporativos

En la Tabla 20 se observa que la mayor parte de los clubes de la muestra comunica sus iniciativas de RSC a través de la memoria de actividades de la fundación. Solo uno de los clubes elabora un informe de responsabilidad social. Adicionalmente, algunos equipos han empezado a publicar el Estado de Información No Financiera (EINF), en línea con lo establecido en la Ley 11/2018 relativa a información no financiera y diversidad (Ley 11/2018), si bien lo han hecho de manera voluntaria.

### 5.2.2. Análisis de datos

Una vez finalizado el trabajo de campo, las entrevistas fueron transcritas para su análisis detallado, sumando 167 páginas. Se realizó un análisis temático de la información. Esta técnica, ampliamente utilizada en la investigación en ciencias sociales, permite organizar, describir e interpretar la información contenida en un conjunto de datos (Braun y Clarke, 2006). Se utilizó el software N-VIVO, versión 14, como soporte. El análisis posibilitó la identificación de los conceptos clave del proceso de adopción e implementación de iniciativas de RSC y descubrir cómo se relacionan, en función de las experiencias y percepciones de los entrevistados.

El proceso de análisis siguió una estrategia de categorización de la información de acuerdo con Gioia et al. (2013), llevando a cabo una abstracción y comparación constante de los datos, tal y como se explica a continuación.

En una primera fase, se asignaron etiquetas y se calificaron aquellos pasajes del texto representativos de parte de un fenómeno general (Spiggle, 1994). En esta fase, se codificó el contenido de las entrevistas siguiendo un enfoque semántico, es decir, a partir de los significados explícitos de los datos (Braun y Clarke, 2006). Por ejemplo, las entrevistas revelaron distintas prácticas de LaLiga dentro del proyecto del SFP. De esta manera, se crearon distintos códigos para diferenciar su rol en función de las referencias explícitas de los entrevistados a su papel como asesor metodológico, como promotor de la cultura de RSC o como organizador de los encuentros de fundaciones.

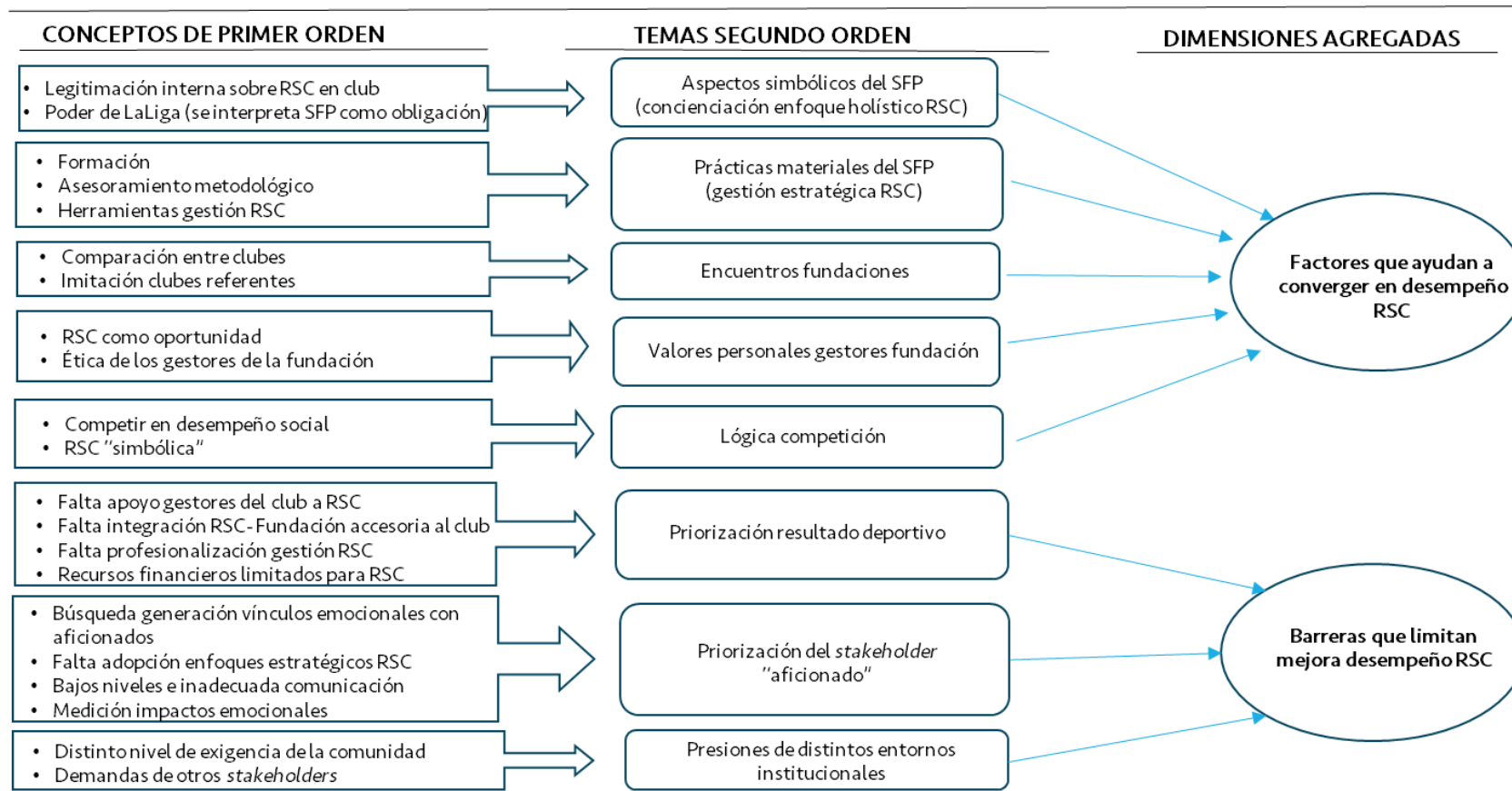
En una segunda fase, una vez codificadas las entrevistas, se realizó un análisis de las similitudes y diferencias entre los códigos, mediante un proceso de comparación constante de la información. Adicionalmente, a través de un proceso de abstracción se identificaron conceptos más generales que agrupaban las categorías identificadas inicialmente, dando origen a códigos de primer orden (Spiggle, 1994). En ocasiones, los conceptos de primer orden surgieron directamente del análisis de los relatos de los entrevistados.

En una tercera fase, el análisis e interpretación de los códigos de primer orden permitió que emergieran los temas fundamentales que recogen la información relevante vinculada a los objetivos de la investigación, los cuales representan ciertos patrones de respuesta en el conjunto de datos (Braun y Clarke, 2006). Es decir, se identificaron aquellos temas que permitían describir y explicar el fenómeno de estudio y, de esta forma, dar respuesta a los objetivos de la investigación. Por lo tanto, se siguió un enfoque inductivo, con objeto de que los temas relevantes emergieran del conjunto de datos. La Figura 18 representa los códigos de primer orden y los temas de segundo orden que emergieron del análisis realizado, siguiendo la estructura de datos propuesta por Gioia et al. (2013).

Finalmente, en una cuarta fase, se llevó a cabo un proceso de integración en el que se identificaron las relaciones entre los distintos códigos y temas identificados. Este proceso permitió identificar los antecedentes, el contexto, las estrategias y los resultados que emergían del conjunto de la información (Spiggle, 1994). Estas relaciones se representaron gráficamente en un modelo conceptual. Se realizó un modelo para cada uno de los dos objetivos de la investigación. El análisis de las entrevistas siguió un proceso iterativo, de modo que los temas se iban ajustando a medida que se revisaba nuevamente la información, emergían nuevos significados y códigos y se establecían relaciones de vinculación entre los mismos (Spiggle, 1994).

En el análisis de las entrevistas, se tomaron aquellas medidas necesarias para asegurar la validez y calidad del proceso. El doctorando hizo un primer análisis de las entrevistas, que fue revisado y validado por otros dos expertos en varias iteraciones. Estas personas fueron el director de la tesis y otra doctora con formación en RSC. Este proceso sirvió para evitar sesgos del doctorando, quien realizó las entrevistas, y para contrastar que habían emergido de manera íntegra los temas fundamentales para los objetivos del estudio. Adicionalmente, se contrastaron las relaciones entre los códigos y temas identificados, que dieron lugar a los modelos conceptuales que se exponen en el apartado siguiente.

FIGURA 18. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS: ESTRUCTURA DE DATOS



Fuente: Elaboración propia

### 5.3. Resultados

#### 5.3.1. Aspectos que ayudan a converger

En respuesta al primer objetivo del capítulo, el análisis de la información ha permitido identificar aquellos procesos que el SFP ha originado en los clubes de LaLiga y que han facilitado la convergencia en su nivel de desempeño en RSC. La Figura 19 permite apreciar los distintos pilares del proyecto del SFP y cómo permean en los clubes en su proceso de adopción de enfoques socialmente responsables. Adicionalmente al SFP, otros aspectos contribuyen a homogeneizar el compromiso social de estas entidades. A continuación, se describen en detalle estos mecanismos.

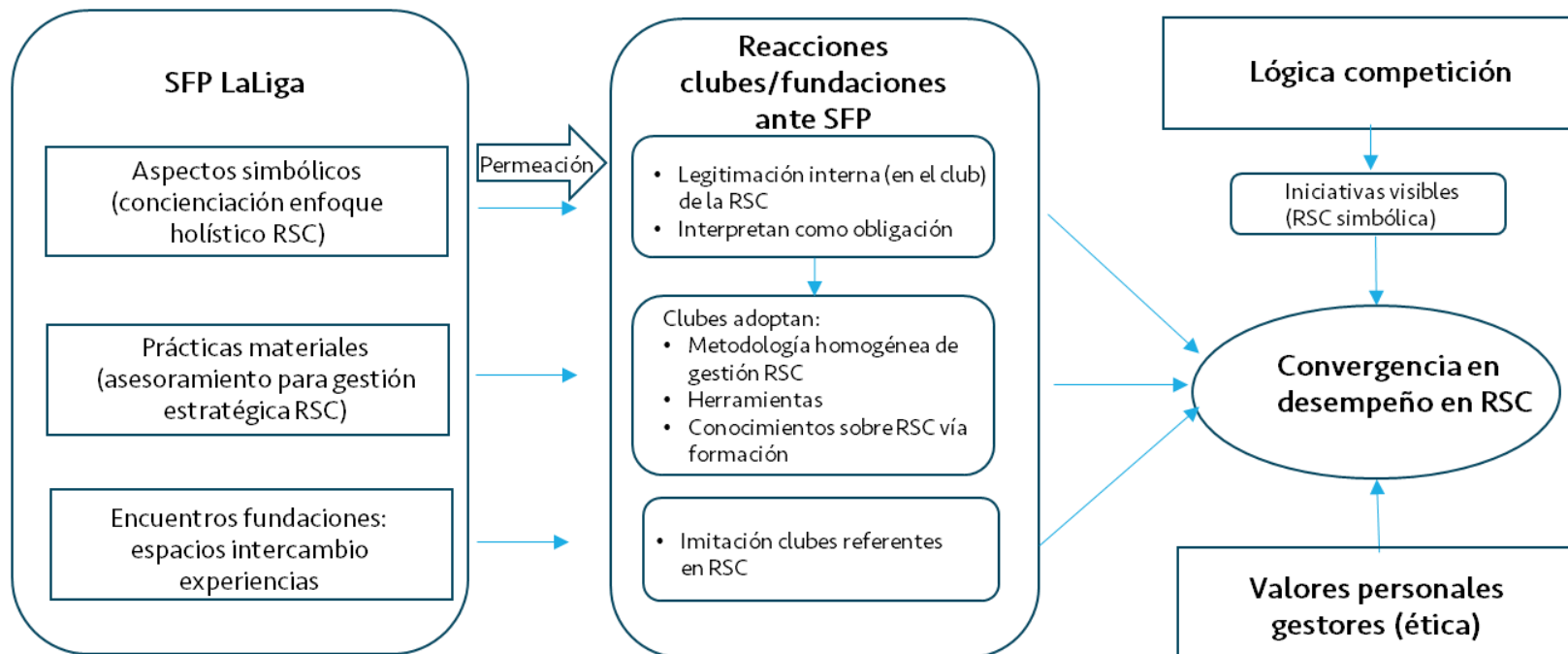
##### a. El proyecto del SFP y sus pilares

Las respuestas de los entrevistados y el análisis documental permiten conocer cómo LaLiga ha desplegado el proyecto del SFP, que persigue fomentar la cultura de RSC entre los clubes:

La Fundación LaLiga, junto al área de RSC, asume el compromiso de fomentar la sostenibilidad y las buenas prácticas relacionadas entre los clubes de fútbol y sus fundaciones. Así, desde hace cuatro años, la Fundación LaLiga coordina la operativa del proyecto *Fair Play Social*, orientado a la definición de una estrategia en materia de responsabilidad social propia de los clubes (LaLiga, 2021).

Para el fomento de la sostenibilidad de los clubes, se identifican una serie de acciones realizadas por LaLiga en el marco del SFP, que pueden agruparse en tres apartados: aspectos simbólicos, materiales y creación de espacios de intercambio de experiencias. En primer lugar, los aspectos simbólicos hacen referencia a la tarea de sensibilización de LaLiga sobre la importancia de adoptar enfoques holísticos de la RSC, que ayuda a los responsables de las fundaciones a legitimar internamente su adopción en el club. En segundo lugar, los aspectos materiales se refieren a la labor de asesoramiento técnico de LaLiga para ayudar a gestionar estratégicamente la RSC en los clubes. Finalmente, LaLiga crea espacios de intercambio, organizando encuentros de los representantes de las fundaciones.

FIGURA 19. FACTORES QUE AYUDAN A CONVERGER EN DESEMPEÑO SOCIAL



Fuente: Elaboración propia

*a.1. Aspectos simbólicos*

LaLiga persigue fomentar la RSC en los clubes realizando una labor de concienciación sobre la necesidad de adoptar enfoques socialmente responsables. De este modo, una de las principales líneas de trabajo tiene como objetivo la sensibilización, es decir, *“trasladar a los clubes la necesidad de crear conciencia respecto a las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad, el medioambiente y el gobierno corporativo”* (LaLiga, 2021).

Varios de los entrevistados hacen referencia a la función de LaLiga para sensibilizar a los clubes sobre la importancia de la RSC y destacan que en LaLiga *“están haciendo una labor estupenda para sensibilizar a nivel interno sobre estas cosas”* (club 9). Uno de los entrevistados enfatiza la capacidad de influencia de LaLiga para conseguir que, dentro del club, se establezca una cultura socialmente responsable:

Si nosotros tenemos capacidad de influencia sobre la sociedad, pues LaLiga tiene capacidad de influencia sobre nosotros; pues si desde ahí arriba, desde ese rol, no se desarrollan estas cosas, luego en los clubes es más complicado. (...) [LaLiga] ayuda a que dentro de los clubes se fomente ese cambio de filosofía (club 6).

En la misma línea, otro de los entrevistados pone en valor la labor de concienciación de LaLiga y señala que *“al final, son ellos los que van a empujar a los clubes a esto, porque nosotros desde aquí podemos empujar, pero creo que al final si LaLiga los empuja va a ser más fácil para nosotros”* (club 7).

El proyecto del SFP se vertebra a través de las fundaciones de los clubes. LaLiga aspira a que, gracias a su apoyo, desde cada una de las fundaciones se concencie al club sobre la importancia de la RSC:

Hemos considerado que [las fundaciones] eran el elemento de apertura para lanzar el mensaje de concienciación a los clubes (...). Nosotros introducíamos unos modelos de gestión que pudieran, en cierto aspecto, permitirles que ellos, como fundación, cambiaran sus estrategias de gestión, pero que al mismo tiempo fueran ellos los que redirigieran hacia arriba cuáles son las nuevas praxis que hay que acometer en el ámbito de la responsabilidad social; la puerta de entrada que acometíamos en los clubes para que estos, a su vez, pudieran redirigirlo hacia sus máximas instituciones (Gestor LaLiga).

Los entrevistados son conscientes de que, desde la fundación, tienen como compromiso fomentar la sostenibilidad en el club. De este modo, LaLiga ayudaría a legitimar la lógica de la RSC a nivel interno del club, a través de las fundaciones:

El compromiso es adaptarnos a los tiempos que corren en los que, en la sociedad, por suerte, vamos teniendo una mayor conciencia con los temas de sostenibilidad y bueno... creo que es ir de la mano con ellos [con LaLiga]; y, en esa parte del compromiso del club, está el de nuestra fundación de empujar todo esto dentro del club para que, al final, no solo nosotros, sino que todo el club lo lleve adelante (club 7).

En la misma línea, uno de los entrevistados señala que utiliza a LaLiga para que los mensajes de la fundación permeen en el club e indica que la labor de este organismo:

Te sirve a ti para que tú seas el Pepito Grillo de "ojo, esto lo tenemos que hacer bien, que aquí a dos años vamos a estar reportando estas cosas". Entonces, te sirve para empoderarte a nivel interno, tienes un papel importante dentro de la organización (club 9).

De la misma forma, otro de los entrevistados indica cómo LaLiga pretende que, desde las fundaciones, se convenza a los órganos gestores de los clubes para que adopten enfoques sostenibles. Este entrevistado reproduce las palabras de un gestor de LaLiga "*Joe, si vosotros tenéis tan claro vuestro posicionamiento, convence al club*" (club 8). Esta labor de sensibilización va orientada a que los clubes integren la RSC como modelo de gestión, como señala el EINF (LaLiga, 2021):

Su objetivo final [del *Fair Play Social*] no es otro que el de ayudar a los clubes a integrar la sostenibilidad en su modelo de gestión empresarial y alinearlos con una visión de largo plazo, incorporando criterios de buen gobierno e involucrando a sus grupos de interés (LaLiga, 2021).

El gestor de LaLiga explica que, con el SFP, persiguen orientar a los clubes a reenfocar su modelo de gestión hacia la sostenibilidad:

Lo que pretendimos es darles unas ciertas orientaciones y nociones básicas sustentadas en programas de responsabilidad social para que ellos pudieran cambiar su modelo de actuación: (...) indicaciones de cómo deberían de comportarse, de cómo deberían de cambiar sus planes estratégicos y reenfoarlos al modelo RSC como el modelo de orientación que les permitiera cambiar su, dijéramos, praxis empresarial (Gestor LaLiga).

LaLiga pretende que los clubes adopten un enfoque holístico de la RSC, incorporando la sostenibilidad en sus estructuras, estrategias y modelos de gestión. Dos de los relatos de los entrevistados ayudan a entender el enfoque integral de la RSC que

LaLiga pretende introducir. Uno de los mismos explica la diferencia entre RSC y la *acción social*, que denomina *charity*:

LaLiga ha hecho un esfuerzo muy profundo en intentar introducir el concepto RSC y en cómo se trabaja en la RSC. (...) Hay que diferenciar el *charity* de la RSC. El *charity* es que yo tengo unas monjitas del convento de al lado, que se les cae el pescao [*sic*], pobrecitas mías, y yo les dono, les dono un dinerito. (...) Se confunde mucho que la RSC de los clubes son sus fundaciones. Eso es y no es verdad. ¿En qué es verdad? Una parte de la RSC, digamos la RSC ad extra, es los proyectos que la fundación hace. (...) La RSC son muchas más cosas: es la política medioambiental, que hablábamos antes, es la relación con todos los grupos de interés del club, también es el *compliance*, también es el buen gobierno, son muchas más cosas (club 2).

El segundo de los responsables interpreta que, al igual que el *Fair Play* financiero ha ayudado a gestionar el club con criterios de disciplina financiera, el SFP contribuye a la adopción de criterios de sostenibilidad en el modelo de gestión y persigue que "*los clubes tengan, digamos, un compromiso con llevar todo el club de manera sostenible, desde las cuentas hasta el final; igual que lo que se ha hecho con el fair play financiero, que haya también esto en sostenibilidad*" (club 7).

Es decir, LaLiga persigue que los clubes trasciendan de la mera *acción social* y adopten un compromiso firme con el conjunto de dimensiones de la responsabilidad social. Según el gestor de LaLiga, el SFP ayuda a los clubes a que reorienten sus modelos de gestión:

Desde LaLiga, les estamos un poco ayudando a que puedan abrir sus ojos, a que puedan analizar su gestión empresarial desde una perspectiva externa y ayudarles a reorientar ciertos modelos de gestión que les pueda dirigir hacia las praxis y los principios de la responsabilidad social (Gestor LaLiga).

#### *a.2. Aspectos materiales*

Además de sensibilizar a los clubes para la adopción de enfoques holísticos de RSC, LaLiga proporciona asesoramiento, por lo que realiza formación, ofrece asesoramiento técnico individualizado y pone a disposición de los clubes herramientas que les ayuden a gestionar sus iniciativas. Esta labor va orientada a que estas entidades realicen una gestión estratégica de la RSC. De este modo, entre los objetivos del SFP se encuentra el de "*impulsar la responsabilidad social como*

*herramienta estratégica de gestión para fundaciones y clubes*" (Fundación LaLiga, 2021).

A través de estas acciones, LaLiga persigue que los clubes se enfoquen estratégicamente en la realización de un número limitado de proyectos a largo plazo que contribuyan a la creación de valor en su entorno y proporcionen, además, una seña de identidad al club, en lugar de abordar un sinfín de actividades. Así lo expresa el gestor de LaLiga:

[El SFP] nos ayuda a darles a entender que el modelo de actuación tiene que cambiar. Se caracterizan la mayoría de todos ellos [los clubes] porque desarrollan muchas actividades de carácter cuantitativo, pero que, desgraciadamente, al tener una, dijéramos, capilaridad tan amplia de acciones a acometer, son de carácter tan reducido que no les permite identificar una cualidad singular que les identifique con un ADN propio en cada uno de ellos. Nosotros lo que les estamos dando a entender es que "vale la pena que actúes en menos proyectos de ámbito social, obtengas un ADN propio identificativo de tu iniciativa social, te dirijas fundamentalmente a aquellos colectivos que en tu entorno más necesidad reportan y que abanderes estas iniciativas como el propio signo distintivo de tu actividad como institución deportiva" (Gestor LaLiga).

Para conseguir el desarrollo de un enfoque estratégico, LaLiga lleva a cabo una serie de iniciativas. En primer lugar, realiza acciones formativas sobre aspectos generales de la RSC y sobre herramientas y métodos de gestión del compromiso social. Uno de los entrevistados menciona que, cada vez más, se fomenta que los clubes estén más formados en la gestión de la RSC: "*cada vez también nos empujan a formarnos, a estar más al día en todo esto*" (club 7). Las iniciativas reportadas por LaLiga desde 2019 en el ámbito de la formación son las que se recogen en la Tabla 21.

Muchos de los cursos van orientados a proporcionar herramientas de trabajo a los clubes y conseguir una homogeneización en la gestión de su RSC. En este sentido, uno de los objetivos del SFP es "*promover la sistematización metodológica, la medición y el impacto social en fundaciones y clubes*" (Fundación LaLiga, 2021). Los entrevistados mencionan que LaLiga les aporta una metodología homogénea para trabajar la RSC: "*No solo ayuda a que dentro de los clubes se fomente ese cambio de filosofía, sino que además ayuda a llevar unas estrategias un poco homogéneas, porque al final esto es el mismo negocio*" (club 6).

**TABLA 21. DETALLE DE LA FORMACIÓN DENTRO DEL PROYECTO SFP**

<b>Temática formación</b>	<b>Curso</b>	<b>Temporada</b>
Análisis necesidades del entorno	Análisis social del territorio	2019-2020
	Apoyo técnico en confección de matriz de materialidad	2020-2021
	Exposición de análisis de claves de materialidad y sugerencias de evaluación y reporte	2020-2021
Evaluación impactos iniciativas	Retorno social de la inversión	2019-2020
	Medición de impactos positivos	2020-2021
Reporte RSC	Apoyo técnico en elaboración de memorias/informes sobre responsabilidad social y sostenibilidad	2020-2021
Gestión iniciativas	Planes directores	2019-2020
	Optimización gestión de proyectos	2019-2020
	Cuadro de mando integral	2019-2020
Otros RSC	Patrocinio y RSC	2019-2020
	RSC en el ámbito de la industria del fútbol	2019-2020
	RSC y sostenibilidad (gobernanza, comunicación y gestión del desempeño ambiental)	2020-2021

Fuente: elaboración propia a partir de Fundación LaLiga (2020) y Fundación LaLiga (2021)

En esta labor formativa, LaLiga ha desarrollado varios documentos que pone a disposición de los clubes, como la “Guía de clubes sostenibles” que está “estructurada en torno a las tres dimensiones de la sostenibilidad y con la meta de sentar las bases para la incorporación de los criterios ESG desde un enfoque holístico y estratégico” (LaLiga, 2021).

En segundo lugar, adicionalmente a la formación, LaLiga presta asesoramiento técnico personalizado a los clubes y persigue orientarles a conseguir el mayor impacto con las iniciativas que desarrollan. En primer lugar, LaLiga ayuda a los clubes a realizar un análisis estructurado de las necesidades de su entorno social mediante el establecimiento de cauces de diálogo con sus *stakeholders*, de manera que puedan identificar los asuntos materiales que les preocupan y definir una estrategia acorde a los mismos. De acuerdo con el EINF (LaLiga, 2021):

Este servicio se enfoca al análisis de las necesidades específicas de cada club y de su entorno. Con este fin, se despliegan las denominadas acciones de responsabilidad social *in home*, jornadas de trabajo en las que el equipo de la Fundación LaLiga se desplaza a la sede de cada fundación para prestar una atención personalizada que garantice la adecuación de su estrategia a las necesidades identificadas (LaLiga, 2021).

Algunos de los responsables mencionan el apoyo de LaLiga en la realización de los análisis de necesidades:

La fundación de LaLiga ayuda a las fundaciones de los clubes a hacer estudios ¿no? sobre las necesidades. Yo elegí ver cuáles eran las necesidades de nuestro entorno. (...) Esas líneas responden a un primer estudio que hicimos con la Fundación de LaLiga sobre las necesidades de nuestro entorno. Entonces, ¿qué hemos querido hacer? Pues estar cerca de quienes están con nosotros. ¿Cómo? Pues mediante acciones para ver cuáles son sus necesidades (club 5).

Adicionalmente, el gestor de LaLiga explica que, a través de un programa de auditorías, analizan si las iniciativas que los clubes desarrollan están en línea con las demandas de sus *stakeholders* y contribuyen a resolver las necesidades de su entorno.

Nosotros hemos estado haciendo auditorías de gestión prácticamente a la mayoría de todos los clubes, en un programa dentro del proyecto *Fair Play Social* donde buscamos, por un lado, identificar cuáles son las necesidades del entorno donde ellos operan y las contrastamos con las iniciativas sociales que ellos ponen en marcha. Lo que hacemos es intentar identificar si hay un *gap* excesivamente elevado o reducido entre las iniciativas que ellos ponen en marcha [frente] a las que su entorno social les demanda (Gestor LaLiga).

En segundo lugar, vinculado al análisis de necesidades, LaLiga asesora a los clubes a valorar el impacto de los programas que desarrollan. Un informe de LaLiga señala que, gracias al SFP, se ha producido un "*impulso efectivo a la cultura de la medición y el impacto de la acción social*" (Fundación LaLiga, 2021). El gestor de LaLiga enfatiza la importancia de medir estos impactos:

Uno de los factores que más nos preocupa y que son elementos que, desde nuestro punto de vista, son sustanciales para poder generar una cultura de responsabilidad es la capacidad de medir los cambios que están produciendo los impactos que ellos, a través de todos sus proyectos, están poniendo en marcha (Gestor LaLiga).

Durante la entrevista, el responsable de una de las fundaciones menciona que está trabajando en realizar un análisis de impacto con el apoyo de LaLiga: "*Estoy precisamente haciendo un análisis del impacto gracias, también, al apoyo de LaLiga. Estoy haciendo un análisis de impacto de cómo está impactando todo el trabajo que estamos haciendo sobre los chicos*" (club 6).

Junto con la formación y el asesoramiento técnico individualizado, en tercer lugar, desde LaLiga se han desarrollado herramientas que ponen a disposición de los clubes para ayudarles a gestionar su compromiso social:

Les hemos promulgado, les hemos orientado, les hemos expuesto qué diferentes metodologías para cada proyecto pueden tomar con el propósito de que tengan indicadores que les sirvan: uno, para re-expresar [sic] lo conseguido dentro de sus organizaciones y dos, que les sirva como elemento comercial también para captar nuevos posibles patrocinadores que se quieran embarcar en sus propios proyectos. Esto nos ha obligado a tener que, en algunos casos en concreto y ahora, de hecho, me has pillado esta mañana haciéndolo, pues estar desarrollándoles herramientas de medición de impactos para diferentes proyectos. Lo que estamos haciendo es desarrollando esas herramientas, implementándolas en una serie de aplicaciones y entregándolas para que ellos puedan, en determinados aspectos, medirse (Gestor LaLiga).

LaLiga pone a disposición de los clubes herramientas de trabajo para gestionar la RSC, pero no obliga a su uso. Además, realiza una validación de la metodología. De este modo, una de las herramientas de medición de impactos, el SROI (retorno social de la inversión), ha sido descartada en LaLiga por generar mucho debate por parte de los clubes.

Hemos descartado el SROI, no nos convence el SROI, genera mucha duda. Es un debate innecesario y, por lo tanto, aunque es una medida, una metodología interesante, es difícil de implementar, farragosa en cuanto a su ejecución y con bastante grado de incredulidad. Por lo tanto, la hemos descartado como una de las medidas para analizar el impacto (Gestor LaLiga).

Así lo demuestra la siguiente cita, en la que uno de los gestores de las fundaciones muestra su falta de confianza en esta herramienta y se muestra contrario a su uso:

Yo no creo en el SROI, empiezo por ahí. No me lo creo, de hecho, me molesta bastante.(...) Es un modelo que han puesto en marcha las instituciones para decirle al ciudadano, que no tiene ni idea, el lenguaje que tiene que utilizar: que por cada euro que pones en el [evento cultural], la ciudad recibe 70. Es que no es ese el modelo, o sea, el modelo es la ayuda. Hay que hacer la cultura porque hay que hacerla. (...) La cultura es válida *per se* y el trabajo en el ámbito social es válido *per se* (club 3).

Como resultado de las divergencias de criterio entre los responsables de las fundaciones, LaLiga se ha visto obligada a descartar el uso de esta herramienta. Este constituye un ejemplo de que LaLiga cuenta con la opinión de los clubes para implantar su metodología.

### *a.3. Espacios de intercambio de experiencias entre clubes*

El tercer objetivo del SFP es *“Generar sinergias entre fundaciones y clubes para el mutuo conocimiento de actividades”* (Fundación LaLiga, 2021). El responsable de LaLiga explica el objetivo de estos foros de intercambio de experiencias:

Una de las iniciativas que tiene LaLiga, y que desarrolla a través de la propia fundación, son jornadas de trabajo donde lo que buscamos es colaboración y compartir conocimiento. Les pedimos que cada uno de ellos exprese qué actividades están desarrollando y eso lo que ha conseguido es que los clubes tengan una visión más amplia, reorienten sus políticas estratégicas (Gestor LaLiga).

Este es uno de los aspectos más valorados por los gestores de las fundaciones: la posibilidad de crear, gracias a LaLiga, espacios donde compartir experiencias entre clubes. Tal y como menciona uno de los responsables, *“hay un encuentro de fundaciones donde nos invitan a todos a ponernos un poquito al día, a ponernos a la orden del día, a conocer qué hacen otros clubes”* (club 4).

Las reuniones de los responsables de las fundaciones facilitan el conocimiento de las iniciativas de RSC desplegadas por los otros equipos, donde observan que se enfrentan a los mismos retos. Uno de los entrevistados expresa que *“el otro día estábamos en LaLiga y nos descojonábamos [sic] los responsables de fundaciones porque nos pasa a todos lo mismo”* (club 3). En la misma línea, otro de los entrevistados indica que en estas reuniones comprueba que todos *“tenemos los mismos problemas, sentimos las mismas necesidades de mejora”* (club 8).

### *b. Integración de las prácticas del SFP por los clubes*

Una vez explicados los tres pilares básicos del SFP, en este apartado se explica cómo los clubes han acogido las diferentes prácticas.

#### *b.1. Aspectos simbólicos (concienciación)*

En primer lugar, se observan diferencias en cómo los clubes acogen la labor de sensibilización hacia la RSC que realiza LaLiga. Tal y como sugieren los entrevistados, esta tarea ha ayudado fundamentalmente a aquellos clubes con gestores menos sensibles.

A mí no me hace tanta falta porque tengo un Consejo de Administración sensible con la materia, pero estoy convencido y me consta que otros clubes necesitan ese apoyo por parte de LaLiga y ese soporte, en el sentido de que los tomadores de decisiones de otros clubes tengan en cuenta la importancia de la responsabilidad social (club 9).

De igual manera, otros entrevistados señalan que la aportación de LaLiga es especialmente valiosa para los clubes menos comprometidos socialmente o con menos recursos, que no han adoptado un enfoque holístico de la RSC, tal y como muestran las siguientes citas:

Yo creo que están haciendo una labor de introducir la RSC en el sector para asesorar en cómo se puede utilizar en los clubes, sobre todo en los clubes más pequeños que disponen de menos medios de los que pudiera tener el Real Madrid, el Barcelona, el Atlético de Madrid o el Manchester United (club 2).

Desde LaLiga hace tres años, aproximadamente, se empezó a trabajar en un plan estratégico donde la responsabilidad social corporativa era uno de los pilares fundamentales. Entonces, eso hizo que LaLiga fomentara, de alguna manera, entre todos los clubes este trabajo de RSC porque había muchos clubes que no estaban trabajando en estas áreas; los sigue habiendo, pero bueno, ya se va notando una evolución. (...) ¿Cómo lo entendió [el club]? Pues viendo un poco cómo evolucionan otros clubes de fútbol y cómo, por parte de LaLiga, se le orienta (club 6).

En este sentido, la labor de concienciación de LaLiga es valorada fundamentalmente por aquellos clubes con menor nivel de desempeño social, lo que contribuiría a reducir la brecha con los más comprometidos. Estos clubes valoran especialmente cómo LaLiga les orienta en la adopción de enfoques holísticos de la RSC: *“LaLiga nos orienta, ‘pues mira, estos puntos son importantes, estos no’...”* (club 6). LaLiga orienta, pero no obliga, tal y como expresa el siguiente gestor, que solicita apoyo a LaLiga sobre el enfoque de su compromiso social:

Entonces les dije “oye, decidme vosotros dónde podemos estar más o dónde tenemos... de todo esto que os hemos presentado, dónde tenemos que enfocar más”; y ese fue el feedback que recibí. Después dije esto y ahora recibiré otro feedback que me dirán “por aquí más, por aquí menos”. Yo veo que, al final, lo que diga LaLiga. Nosotros no tenemos que hacer lo que diga LaLiga, pero sí que es verdad que te ayuda a tener otra visión (club 5).

Este responsable pertenece a uno de los clubes con menor desempeño en RSC, si bien tras la introducción del SFP en 2017 su rendimiento se ha incrementado

notablemente, pasando de una nota de 15 en 2015 a 68 en 2021, según el índice Responsiball.

A pesar del esfuerzo de LaLiga por introducir el concepto de RSC, el cambio de filosofía en los clubes menos comprometidos llevará tiempo porque *“es una manera de gestionar el club, en base a una RSC; claro, nosotros no estamos; yo creo que hay pocos clubes que estén todavía en ese punto, eso va a costar un poco”* (club 6).

A continuación, se reflexiona sobre aquellos aspectos que facilitan que, siendo el SFP una medida institucional no obligatoria, la labor de concienciación de LaLiga haya podido permear en los clubes.

*Relación de confianza con LaLiga.* En primer lugar, se han creado relaciones de confianza entre los clubes y LaLiga. Uno de los entrevistados menciona el alto nivel profesional de LaLiga, a la que considera referente en la manera de gestionar la RSC, lo que le lleva a confiar en el proyecto del SFP:

LaLiga va en el km. 120 y los clubes vamos como vamos. Pero bueno, está bien. LaLiga te anima, te fomenta que hagas cosas y es ambiciosa porque, al final, LaLiga dentro de su propia organización pues tiene un nivel profesional altísimo, donde sí que ahí la RSC es importante, la tienen la RSC inculcada dentro de lo que es la propia organización (club 6).

Otro factor que ayuda a crear una relación de confianza con LaLiga es la posibilidad de contar con su apoyo para abordar los problemas a los que se enfrentan en la gestión de las iniciativas sociales. Los responsables de las fundaciones indican que LaLiga, a su vez, cuenta con los clubes para desarrollar sus proyectos. Uno de los entrevistados valora que en LaLiga *“siempre están en constante movimiento para tenernos a la orden del día y, sobre todo, cuentan con nosotros en sus proyectos”* (club 4). Otro de los entrevistados valora que, a efectos de elaborar la Guía de clubes sostenibles, LaLiga haya contado con el punto de visto de los clubes.

Contar con nosotros, con los clubes, para formar esa guía, porque al final lo que hicimos fue escucharles [a LaLiga], dar nuestra opinión y aportar algo que puedan llevar a esa guía de sostenibilidad que van a elaborar ellos; creo que es muy positivo (club 7).

Esta reciprocidad en el apoyo a los proyectos que llevan LaLiga y las fundaciones, respectivamente, contribuye a crear una relación de confianza que posibilita que el

mensaje del SFP permee más fácilmente en los clubes. Uno de los entrevistados califica a LaLiga como *compañero de viaje* en el desarrollo de su compromiso social:

La gestión de LaLiga es impecable. (...) Tú presenta proyectos reales, currados, que demuestren que has hecho un trabajo y en LaLiga vas a encontrar a un compañero, un *partner*, un patrocinador. Yo prefiero llamarlos compañeros de viaje (club 8).

Si bien este entrevistado menciona el papel de patrocinador de LaLiga, consultado sobre este aspecto, el gestor de LaLiga indica que dentro del SFP no se contempla la ayuda económica a los clubes *"No, económica no; lo que LaLiga sí que hace es, en ciertas puestas en marchas de proyectos, LaLiga sí que acomete la inversión económica"* (Gestor LaLiga).

*Relación de poder.* Junto con la existencia de una relación de confianza, el segundo de los factores que contribuye a explicar por qué los clubes adoptan los preceptos del SFP tiene que ver con la existencia de una relación de poder. LaLiga es la entidad que regula la competición oficial y lleva a cabo el control económico de los clubes, si bien aún no existe una obligación respecto a la adopción de enfoques socialmente responsables.

Sin embargo, algunos entrevistados interpretan que la RSC constituirá, a futuro, una obligación para los clubes, al igual que la normativa de control económico. Adicionalmente, varias citas revelan que los entrevistados perciben que la RSC es ya una exigencia. Por ello, más que un factor institucional de tipo normativo, constituiría un factor coercitivo, tal y como se desprende de las palabras de los siguientes entrevistados:

Ellos [LaLiga] también están en un proceso en el que están exigiendo mucho más a los clubes. Más allá de nuestro compromiso, también hay una parte de obligación porque también [al club] le van a pedir una sostenibilidad; igual que lo han pedido en el aspecto económico, también lo van a pedir en el aspecto medioambiental y en otros aspectos (club 7).

Yo creo que en LaLiga tenemos una suerte. (...) Ha creado una política a ese nivel en el plano social y de crecimiento en ese plan y de que hay que exigir a los clubes. Ha creado el *fair play* social; en breve tendrá incluso incidencia en el reparto económico (club 8).

Finalmente, LaLiga realiza auditorías sobre la gestión de la sostenibilidad de los clubes. Esto constituye, igualmente, un factor coercitivo que impulsaría a los clubes

a seguir los preceptos del SFP, para evitar quedar retratados de manera negativa en las auditorías. El EINF de LaLiga de 2021 indica que *"Durante este curso, [LaLiga] ha auditado a 18 clubes por medio de la "Guía de Clubes Sostenibles"(LaLiga, 2021).*

#### *b.2. Asesoramiento metodológico*

Con relación al segundo de los pilares del SFP, nuevamente se observan diferencias en cómo los clubes acogen las iniciativas de LaLiga en materia de asesoramiento metodológico. El discurso de aquellos entrevistados con menos experiencia en la gestión del compromiso social es muy distinto al de los que cuentan con un amplio bagaje en la fundación. Los entrevistados con menos práctica y conocimiento necesitan de mayor apoyo externo, como el de LaLiga, para gestionar el compromiso social del club. Igualmente, señalan la necesidad de recibir formación que les ayude a superar la *"barrera del desconocimiento"* (club 7), que les limita el desarrollo de su RSC.

Uno de los entrevistados indica que *"toda la formación, más allá de la experiencia que vas adquiriendo, toda la formación que venga desde, además, desde estamentos oficiales, nos va a venir genial"* (club 7). Este entrevistado entiende por estamento oficial a LaLiga, valorando su compromiso tangible en el proyecto del SFP y la formación que les ofrece.

Como ejemplo de la función de asesoramiento, la siguiente cita permite apreciar cómo desde LaLiga se ha informado a los clubes sobre la obligatoriedad, a futuro, de divulgar informes de responsabilidad social. El gestor de LaLiga expresa que *"durante dos años les fuimos promulgando la posible entrada en un futuro de una ley que obligara a divulgar informes de responsabilidad social"* (Gestor LaLiga).

De este modo, LaLiga tiene el objetivo de *"promover la elaboración de Estados de Información No Financiera entre los clubes, sean o no objeto de las exigencias de la Ley 11/2018"* (LaLiga, 2021). Para ello, este organismo ha elaborado la *"Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad en el fútbol profesional"*, a través de la cual *"orienta, ayuda y traslada a los clubes de fútbol la importancia de utilizar estos informes como un elemento clave del cumplimiento, así como el punto de partida*

*para identificar las cuestiones no financieras que son relevantes en la gestión” (LaLiga, 2021).*

Uno de los entrevistados menciona que LaLiga les ayuda a mantenerse informados sobre aspectos técnicos y exigencias legales, como las relativas al reporte de sostenibilidad:

Te dan un apoyo técnico, desde la especialización que supone el conocer a todos los clubes en esta materia, que te da muchísimo norte de qué hay, qué no hay, qué opciones tienes, por dónde puedes tirar, por dónde no... y aparte que también te facilitan cuestiones como “oye, es importante que sepas que la ley de información no financiera está ahí”. Eso te sirve a nivel interno para empujar todo esto (club 9).

El análisis de las entrevistas ha permitido comprobar cómo este asesoramiento ha sido utilizado, sobre todo, en aquellas fundaciones cuyos responsables tenían menos experiencia y conocimiento técnico, tal y como menciona uno de los entrevistados:

Estamos trabajando mano a mano con LaLiga. Para mí, es una herramienta buenísima. Yo me quiero aprovechar de todo para sacar el mayor rendimiento. Al final, el saber no ocupa lugar y estar de la mano de LaLiga y que me ayude a organizar proyectos y que me dé su opinión y valoración es un lujo, así que muy bien. Trabajamos muy a gusto (club 5).

Como respuesta a esta labor de asesoramiento, varios clubes de la muestra han empezado a publicar Estados de Información No financiera desde la temporada 2019-2020, tal y como muestra la Tabla 20. Son precisamente las entidades que menos conocimiento tenían sobre RSC aquellas en las que más ha permeado el mensaje de LaLiga y se han adelantado a esta exigencia legal, tal y como expone el presidente de uno de estos clubes:

Desde el [club] también hemos elaborado nuestro primer informe sobre el Estado de Información No Financiera (...). Conforme a la Ley 11/2018 se trata de un informe de obligatoria presentación para empresas de más de 250 trabajadores a partir de este 2021. Por ello, hemos decidido adelantarnos y presentar voluntariamente este primer informe. Supone para nosotros un ejercicio de transparencia y responsabilidad aportar datos objetivos relacionados con nuestro modelo de negocio en cuestiones que escapan a lo meramente deportivo, al día a día de una institución que compite al más alto nivel (EINF club [X], 2020).

De esta manera, a pesar de no constituir una obligación, varias entidades han respondido al interés de LaLiga y han publicado el EINF. Este informe recoge el

reporte de los impactos de la organización en las distintas dimensiones de la RSC, lo que ha favorecido la adopción de enfoques holísticos y elevar su nivel de desempeño.

A título de ejemplo, uno de los clubes que ha empezado a publicar el EINF ha incrementado de manera muy notable su desempeño en RSC, porque ha empezado a trabajar en un plan medioambiental. Su nota en esta dimensión ha pasado de 0 en 2015 a 72 en 2021 según el índice Responsiball, puesto que con anterioridad a la introducción del SFP no estaba implicado en iniciativas medioambientales. Así lo expresa el presidente de la entidad en su EINF (2021):

Por otra parte, la fundación ha dado inicio al Plan de medioambiente con los primeros estudios sobre eficiencia energética y emisiones de carbono con los siguientes objetivos: la compensación de la huella de carbono, la gestión de residuos en el estadio de [el club], la mejora de la eficiencia energética y su desarrollo en la futura Ciudad Deportiva (EINF club [X], 2021).

Para ilustrar el hecho de que los clubes que empiezan a publicar el EINF comienzan a reportar la realización de iniciativas en nuevas dimensiones de la sostenibilidad, en la Tabla 22 se recogen las iniciativas realizadas por los clubes de la muestra en el período analizado, en función de la tipología reflejada en la Tabla 4 del capítulo 2. Adicionalmente, se detalla el documento específico en que se reportan estas iniciativas: memoria de la fundación, informe de responsabilidad social o EINF. Se observa que la publicación del EINF contribuye a la adopción de enfoques holísticos de la RSC, como persigue LaLiga.

En resumen, los relatos de los entrevistados revelan que los clubes con menor nivel de desempeño y conocimiento en RSC son los que valoran fundamentalmente el asesoramiento metodológico que lleva a cabo LaLiga. Por el contrario, los responsables de clubes con mejor desempeño mencionan que, en esta labor de asesoramiento, LaLiga les ha aportado menos. Así lo expresa uno de los entrevistados, haciendo referencia al proyecto del SFP introducido en 2017:

LaLiga de fútbol lleva desarrollando en los últimos tres años un estudio y un trabajo de asesoramiento a los clubes y a sus fundaciones en materia de RSC que, hombre, yo, no por falsa vanidad, por el histórico que tiene la fundación [del club], a nosotros nos ha aportado solamente el poder tener un espacio de compartir experiencias, pero nosotros ya llevamos trabajando mucho tiempo en otro contexto (club 2).

TABLA 22. INICIATIVAS DE RSC EN LOS CLUBES DE LA MUESTRA

Club	Dimensión social ( <i>stakeholders</i> externos)														Social	Medio	Gobierno
	Educación	Deporte	Programas de salud	Inclusión social	Fútbol Discapacidad	Diversidad/Igualdad*	Integración cultural	Promoción cultura	Comunidad **	Aficionados	Voluntariado	Caridad/Filantropía	Otros: patrimonio histórico	Cooperación internacional	( <i>stakeholders</i> internos) Relaciones laborales / Seguridad laboral	Ambiente /Sostenibilidad	corporativo / Ética
Real Madrid CF	RSC16/RSC20/RSC21/RSC22	RSC16/RSC20/RSC21/RSC22	RSC16/RSC20/RSC21/RSC22	RSC16/RSC20/RSC21/RSC22	RSC16/RSC20/RSC21/RSC22	RSC20/RSC21/RSC22			RSC20/RSC21/RSC22	RSC20/RSC21/RSC22	RSC20	RSC20/RSC21	RSC16/RSC20/RSC21/RSC22	RSC16/RSC20/RSC21/RSC22	RSC16/RSC20/RSC21/RSC22	RSC16/RSC20/RSC21/RSC22	RSC16/RSC20/RSC21/RSC22
Real Sociedad	M16/M20/M21/M22/EINF22	M16/M20/M21/M22/EINF22	M20/M21/M22	M16/M20/M21/M22/EINF22	M16/M20/M21/M22/EINF22	M16/M20/M21/EINF20/EINF21/EINF22		M16/M20/M21/M22/EINF22	M20/M21/M22/EINF202	M16		M16			EINF22	M20/M21/EINF22	M16/M20/M21/M22
Getafe CF	M20/M21/M22	M20/M21/M22	M20/M21/M22		M20/M21/M22	M20/M21/M22		M21				M21/M22		M20/M21/M22			M20/M21/M22
Athletic Club	M20/M21/M22	M20/M21/M22	M20/M21/M22	M20/M21/M22	M20/M21/M22			M20/M21/M22	M20/M21/M22			M20		M20/M21			M20/M21/M22
Levante UD	M16/M20/M21/M22	M16/M20/M21/M22			M16/M20/M21/M22	M20/M21/M22				M20/M21/M22							M20/M21/M22
SD Eibar	M16/M20/M21	M16/M20/M21/EINF20/EINF21/EINF22	M20	M20/M21/EINF20/EINF21/EINF22	M20/M21/EINF20/EINF21/EINF22	M16/M20/M21/EINF20/EINF21/EINF22		M16/M20/M21	M20		M20/M21	M16/M20/M21	M20/M21	M20/M21	EINF20/EINF21/EINF22	M21/EINF21/EINF22	M16/M20/M21/EINF20/EINF21/EINF22
Real Betis Balompie	M20/M21/M22	M20/M21/M22	M20/M21/M22	M20/M21/M22	M20/M21/M22	M20/M21/M22	M20/M21/M22	M20/M21/M22	M20/M21/M22	M20/M21/22	M20/M21	M20/M21/M22	M20/M21/M22	M20/M21/M22			M20/M21/M22
CD Alavés	EINF20/EINF21	EINF20/EINF21	EINF20/EINF21	EINF20/EINF21	EINF20/EINF21	EINF20/EINF21			EINF20/EINF21		EINF20/EINF21	EINF20/EINF21			EINF20/EINF21	EINF20/EINF21	EINF20/EINF21
RCD Mallorca	Web	Web		Web	Web							Web					

M: Memoria fundación; EINF: Estado de Información No Financiera; RSC: Informe de Responsabilidad Social. Se acompaña del año

\* Diversidad, igualdad, concienciación causas

\*\* Desarrollo comunitario, relaciones con comunidad, regeneración económica

Fuente: Elaboración propia

### *b.3. Intercambio de experiencias entre clubes*

LaLiga posibilita, en tercer lugar, que los clubes puedan intercambiar sus experiencias en RSC. Esta función es valorada, sin excepción, por los responsables de todas las fundaciones, tal y como muestra la cita anterior. Uno de los entrevistados valora las iniciativas que otros clubes presentan en los encuentros de fundaciones. *“Se hablaron de cosas maravillosas, como algún club, no sé quién lo dijo, creo que fue el Málaga o el Betis, creo que era el [club XX], crear una app para desplazamientos”* (club 8).

En los encuentros de fundaciones, los responsables toman nota de las iniciativas y mejores prácticas en materia de sostenibilidad que llevan a cabo el resto de clubes, tal y como expresa uno de los entrevistados:

Hay mucha imaginación. Hay gente que, como los del Deportivo de la Coruña, por las características del estadio, lo que hacen es intentar llevar a sus aficionados organizados en peñas en autobuses eléctricos para que no tengan que gastar en el vehículo particular; o desde la fundación Athletic Club de Bilbao, que promueve la bicicleta; o el club nuestro, que en la ciudad deportiva todos los vehículos son eléctricos, que el material que se utiliza es material reciclable o que el agua es reciclable (club 2).

Los encuentros de fundaciones auspiciados por LaLiga facilitan la adopción de conductas miméticas entre los clubes, que conocen de primera mano las iniciativas de los otros equipos. Tal y como expresa uno de los gestores, *“a nivel del fútbol en general en España, en los temas de RSC cada vez se le está dando más protagonismo; los clubes al final ven cómo trabaja uno, cómo trabaja el otro”* (club 6). La adopción de enfoques socialmente responsables por los clubes incita al resto a seguir esta tendencia:

LaLiga y los clubes son un identificador de *“oye, las cosas están cambiando”* y nuestro club tiene que ir por esa línea también, ¿no? Es un poco la idea. *“Oye, vamos a tener un club más responsable socialmente porque es la tendencia en todos los modelos de negocio fuera del fútbol y porque esto está empezando a llegar también en el fútbol”*. Entonces, nosotros vamos a ser un club también que trabaje en esa línea (club 6).

Los responsables observan cómo el resto de clubes trabajan la RSC, lo que sirve de acicate a los clubes con menor desempeño a imitar el comportamiento de aquellos mejor posicionados en la materia. De este modo, alguno de los clubes se convierte

en referente en sus prácticas de sostenibilidad y otros le imitan, tal y como expresa uno de los entrevistados al referirse a la visibilidad que dan en el club al equipo femenino:

Tenemos que decirles [a la gente] que tenemos un equipo femenino desde hace 28 años y llevarlas a los colegios. No tienen por qué ir solo chicos. Ahora ya hay clubes que nos imitan y van chicos y chicas. Las mujeres futbolistas no iban a los colegios (club 8).

Otro de los entrevistados indica que su club es referente en cuanto a profesionalización en la gestión de la RSC: *“El sector del fútbol está evolucionando muy rápido y antes los clubes no eran tan profesionales. Yo creo que el [club] es uno de los referentes de los clubes que está haciendo las cosas muy bien”* (club 9).

En LaLiga son conscientes de que los clubes adoptan conductas miméticas, lo que tiene el riesgo de que no adapten su compromiso social a las necesidades del entorno próximo de cada entidad. Según el gestor de LaLiga, *“el problema es que los clubes todos actúan por mimetismo y tienden a hacer lo mismo unos que otros, con independencia de en qué territorio se desenvuelven”* (Gestor LaLiga).

El gestor de LaLiga emplea una metáfora para describir cómo los clubes actúan en materia de RSC e identifica un grupo de clubes referentes en compromiso social que impulsa, como cabeza tractora, al resto:

Hay una cabeza tractora que la dominan dos, tres grandes clubes. Después hay un segundo vagón que van otro grupo de clubes y, después, ya están el resto de los vagones: unos que van actuando de cabeza tractora, otros que van impulsando la cabeza tractora y otros que se aprovechan de la inercia de la capacidad tractora de estos clubes (Gestor LaLiga).

#### *b.4. Críticas al papel de LaLiga*

Frente a la opinión de la mayor parte de entrevistados, que mencionan el alto nivel profesional de LaLiga y su aportación al fomento de una cultura socialmente responsable, las entrevistas ponen de manifiesto la existencia de otras sensibilidades con relación al papel de LaLiga. Uno de los responsables se muestra crítico con los proyectos que este organismo desarrolla en el ámbito social y señala que la implicación de LaLiga en la RSC es menor que la de los organismos reguladores del fútbol en otros países:

Cuando estás con ellos [con LaLiga] el otro día, todo es *flores*, todo es un discurso maravilloso, todo es “qué bien trabaja el fútbol español”, y no es verdad. Tú ves la *Premier League* y hay una diferencia enorme, pero enorme. El trabajo desde la *Premier* a nivel de contenidos, de trabajo, etc. pero a años luz, una cosa acojonante [*sic*]. (...) Creo que LaLiga tiene un margen de mejora enorme, máxime con la potencia económica que tiene, las posibilidades económicas que tiene, pero no creo que sea su caballo de batalla (club 3).

Para este entrevistado, el compromiso social de LaLiga estaría por debajo de sus posibilidades económicas, y el enfoque de RSC no es el adecuado. Este responsable menciona que la *Premier League* aventaja a LaLiga en aspectos como la financiación de material educativo, que pone a disposición de los clubes, la construcción de estadios en zonas deprimidas o su implicación en grandes problemas sociales, como la lucha contra el racismo.

La *Premier League* pone en marcha materiales educativos para entrar en las escuelas, de refuerzo de cuestiones educativas, de alimentación, de conocimiento del idioma, etc.; lo[s] pone a disposición de los clubes; lo[s] paga íntegramente la *Premier League*, pero los materiales se customizan con cada uno de los clubes y entran a degüello ahí. Están poniendo campos en zonas más deprimidas de esto, pagados íntegramente por la *Premier League*. Ves el trabajo que han hecho contra la homofobia y de eso han hecho un análisis, se lleva alternando con el racismo, todo el mundo está contra el racismo; “vamos a trabajar contra la homofobia, que es el gran cáncer que hay ahora en el fútbol inglés”; ese trabajo que ha hecho la *Premier League* con el tema de la homofobia... y luego van todos detrás. Aquí haces así [da palmas] y suenan grillos, “bueno, si aquí no hay problema”... o salimos con una pancarta. No, tío, a años luz, pero yo creo que porque no se han puesto serios (club 3).

De esta cita se deduce una mayor implicación de la liga inglesa en proyectos sociales relevantes y el mayor aporte de recursos económicos con relación a la española.

Para otro de los entrevistados, a pesar de que el SFP enfatiza la necesidad de que los clubes desarrollen modelos de gestión socialmente responsables, LaLiga aún no ha adoptado plenamente el concepto de RSC:

En LaLiga el concepto de responsabilidad social está todavía, yo creo, que por aparecer. Estamos en la fase en que “parece que”, pasa como aquí (...). La Genuine, no es eso la responsabilidad social; (...) la Genuine es algo como muy llamativo, muy chulo y es precioso y está muy bien. Eso es una parte y tú, dentro de tu política de RSC, puedes tener, como nosotros, el colectivo de discapacitados; pero, en LaLiga, está todo por hacer (club 8).

Para el anterior entrevistado, LaLiga focaliza sus iniciativas de responsabilidad social en proyectos como LaLiga Genuine, la competición que organiza para jugadores con discapacidad, que se situaría en el terreno de lo visible y emocional, de la filantropía, al margen del concepto de RSC. Para este responsable, LaLiga *"tiene un trabajo tremendo por delante"* (club 8) y margen de mejora en materia de responsabilidad social.

Según lo expuesto en este apartado, el empuje de LaLiga en cuanto a concienciación y asesoramiento técnico, así como el conocimiento de las iniciativas y de la forma en que trabajan su compromiso social otros equipos, facilitan una homogeneización en las respuestas de los clubes al reto de adoptar enfoques socialmente responsables.

### *c. Otros factores que ayudan a converger*

Adicionalmente al papel del SFP de LaLiga, el análisis de las entrevistas ha permitido identificar otros factores que contribuyen a que se produzca una convergencia en el nivel de compromiso social de los clubes. Estos factores hacen referencia a la lógica de la competición y a los valores personales de los gestores.

#### *c.1. Lógica de la competición*

El relato de los entrevistados revela que la lógica de la competición subyace en el desarrollo de las iniciativas sociales de los clubes, contribuyendo a acercar su nivel de compromiso. El espíritu de la competición motiva que los clubes con peores resultados deportivos aspiren a competir, al menos, en materia de RSC, tal y como afirma uno de los entrevistados *"a la gente lo que tienes que trasladarles es 'mira, nos ha ganado [el club X] el derbi, pero aquí [en compromiso social] no nos ganan'; a mí me parece evidente"* (club 3). La lógica de la competición forma parte de la cultura organizacional y las respuestas de los entrevistados revelan que, al igual que en el terreno de juego, los clubes compiten en ser los más socialmente responsables, lo que contribuye a elevar el nivel de compromiso social del conjunto de clubes.

En esta competición, muchos entrevistados consideran que su club lleva la delantera y es adalid en alguna de las dimensiones de la RSC, tal y como expresa uno de los gestores: *"ahora mismo tenemos ese posicionamiento que buscábamos como club"*

*referente en niños, valores"* (club 8). Otro de los entrevistados menciona que *"en igualdad vamos a la cabeza de lo que es España, en cuanto a fútbol y fundaciones"* (club 1). Este entrevistado muestra incluso mayor ambición, siendo su objetivo ser referente a nivel social y *"estar a la vanguardia, como altavoces y referentes que somos, pues adalides de los cambios que la sociedad nos va demandando, (...) ser pioneros en muchas cosas"* (club 1).

La batalla por liderar el compromiso social lleva a algunos de los entrevistados a descalificar las iniciativas que, en materia de RSC, llevan a cabo los otros equipos, tal y como expresan varios gestores: *"hacemos un análisis de otras fundaciones y nos damos cuenta de que es todo fuegos artificiales y flores"* (club 3). Estos entrevistados critican que el compromiso social de otros clubes es solo simbólico y se cuestionan las motivaciones por las que llevan a cabo sus iniciativas sociales:

No tenemos que devolver nada a la sociedad. Yo no soy una entidad pública; [el club] es una SA. Tengo una oportunidad de hacerlo y quiero hacerlo. Cuando entro en las [páginas] web de las fundaciones, si te soy sincero, el 70% me parece un *postureo*. Y los programas que tienen son de *postureo*. ¿Qué programas tienen la mayoría de las fundaciones? Van a hospitales, hacen campus de niños y niñas, dan formación y, de vez en cuando, van a algún colegio y con la asociación, pero tampoco hacen mucho más. Y ¿qué hay detrás? (...) ¿Cuánto hay detrás de trabajo y de impacto y cuánto hay de decir que estás en 18 sitios del mundo diciendo que trabajas? ¿das camisetas? No lo sé, no estoy diciendo que lo hagan o que no lo hagan, no lo sé ¿qué hay detrás? (club 1).

De la misma manera, dos de los entrevistados se muestran muy críticos con el uso simbólico que otros equipos hacen de la RSC y comparten calificativo para denominar a este tipo de iniciativas como *pornografía social*:

Muchas veces el fútbol, como otros deportes, convierte esos actos de solidaridad o de... en una cosa que no te va a gustar, pero me gusta decirla, en *pornografía social*. Exhibimos algo que nos va a llamar la atención (club 8).

Este entrevistado critica que los ingresos de los clubes no se destinan al desarrollo de un compromiso genuino con la responsabilidad social, sino a aspectos simbólicos que generan atención. En la misma línea, otro de los entrevistados menciona:

Hemos tenido discusiones de golpes en la mesa cuando, de repente, se hacen comunicaciones de pornografía sentimental, de *pornografía social*, que yo las odio ¿sabes?; primer plano, niño con síndrome de Down; no, tú cuando haces eso no estás ayudando al chaval (club 3).

Otros gestores consideran que, frente al compromiso simbólico del resto de entidades, la implicación social de su club es real y tangible.

No hacemos como puedan hacer otros clubes de fútbol que reciben dinero de marcas comerciales, lo pagan a ONG directamente y dicen que los programas son suyos. Nosotros nos implicamos en los programas. Sabemos y tenemos inscritos, en todo el mundo, nombres y apellidos de los beneficiarios, de quiénes son a los que cambiamos la vida (club 2).

En la misma línea, otro de los entrevistados señala que su club *“es un club diferente y que hace las cosas porque cree en hacerlas, huyendo del posturoo”* (club 8). A este entrevistado le preocupa que detrás de las iniciativas del club haya un compromiso real que genere impactos en sus beneficiarios, y expresa su deseo de que:

Todo el mundo acabe hablando bien de un trabajo bien hecho y de un trabajo real y alejado de la foto. (...) Ese es el mayor valor que tenemos y ya constatamos, es que la gente sí nos valora por lo que hacemos, no [por] lo que podemos ser (club 8).

Por lo tanto, el espíritu de la competición fomenta la adopción de iniciativas sociales. Sin embargo, esta situación puede dar lugar a que los clubes prioricen la realización de iniciativas visibles para sus *stakeholders*, en lugar de la adopción de enfoques holísticos de la RSC. Es decir, existe el riesgo de que, en esta competición, el desempeño social de los clubes se limite a aspectos simbólicos y se quede en un nivel superficial, no existiendo un compromiso de fondo con la responsabilidad social.

### *c.2. Valores personales de los gestores*

Según lo expuesto, LaLiga contribuye a incrementar el desempeño social de los clubes a través de su labor de concienciación y asesoramiento técnico. En esta tarea, la labor de los responsables de las fundaciones resulta fundamental para que el mensaje de LaLiga permee en el club. Los relatos de estas personas revelan su esfuerzo para conseguir que la cultura del club cambie hacia modelos comprometidos socialmente, encontrándose con numerosas dificultades en el camino:

Fue muy duro (...). En este año pasé por todas las fases emocionales que se pueden pasar; pasé por cabreo, la decepción, la frustración, pasé por todas. Bueno, ahora ya me cabreo menos. Ahora veo de otra manera todo y veo que el curso natural de las cosas hace que vayan cambiando las cosas poco a poco. Simplemente hay que tener paciencia, un poco (club 6).

Durante tiempo me he tenido que pelear para decir "oye, vamos a hacer un campus social con estas personas y vamos a sacarlo" [y me contestan] "sí, sí, la semana que viene, porque esta semana hay partido de no sé qué y tal" (club 7).

Los responsables de las fundaciones describen el ímprobo trabajo que desarrollan para convencer a los órganos de gestión del club y conseguir la implicación de los distintos departamentos en el desarrollo de las iniciativas sociales. El relato de uno de los entrevistados resulta esclarecedor:

Cuesta pedir ayuda dentro del club, cuesta mucho. Entonces, tengo que llevarlo con muchísimo tacto, con perfil muy bajo, porque si eres un poco arrogante o algo (...). En el club no existían estas cosas. Entonces, pues también internamente la fundación está impactando y está logrando cambiar un poco la filosofía dentro del club, la filosofía en consejo de administración, en Dirección, en empleados, etc. (...) Entonces, eso lo vivo en el día. Al principio hubo muchas dificultades con determinadas cosas y, ahora, pues la sensibilidad está siendo cada vez mayor. Entonces, pues bueno, es un poco el papel que estamos haciendo, que es un papel de evangelización en estos temas (club 6).

Los relatos de los entrevistados ponen de manifiesto su lucha titánica para conseguir que el club evolucione hacia una cultura socialmente responsable. En este contexto, los entrevistados expresan motivaciones de tipo personal y una sensibilidad especial que les ayuda a afrontar estos retos de la mejor manera:

Creo que nosotros, por parte de la fundación, los que estamos en estos proyectos, pues quizá tengamos una motivación personal o una sensibilidad especial por estos temas porque sea lo que nos gusta o porque realmente nos pueda apasionar trabajar con niños o con grupos con desigualdad de oportunidades; o porque realmente somos los que estamos ahí y vemos los resultados en campo, vemos esas sonrisas (club 7).

Si bien los comienzos son complicados, a los responsables de las fundaciones su posición les aporta satisfacciones a nivel personal, tal y como expresan varios entrevistados:

Cuando ya empiezas, no puedes parar, todo lo que recibes es satisfactorio: el feedback de tus socios, el feedback de tus patrocinadores, no te digo ya el entorno de los chicos y chicas con discapacidad que hacen deporte, eso ya te mueres lo que recibes (club 8).

Otro de los entrevistados expresa la misma emoción: *"Para mí, es mi vida; el dedicarte profesionalmente a cambiar la vida de otros y mejorar la sociedad es un elemento (...), tiene un valor individual para los que trabajamos en esta entidad"* (club 2).

Los relatos de los responsables de las fundaciones permiten entrever sus valores en el desarrollo de estas iniciativas. Tal y como expresa uno de los entrevistados:

No es cuestión de solidaridad, es una cuestión de justicia (...). Cuando te ven en la tele que juegas contra el Madrid y Barca, te ven millones de personas en todo el mundo. Entonces, si esa empresa, ese generador de dinero, ese generador que te lo da la propia sociedad no lo reviertes en la sociedad... ¿de qué estamos hablando? Estamos hablando de justicia; solidaridad no, no; justicia, obligación, es la justicia de todas las empresas, incluidas las del fútbol, que viven de los demás, viven de los ciudadanos (club 8).

Frente a este gestor, otro de los entrevistados considera que *"No tenemos que devolver nada a la sociedad. (...) Nosotros, no obligados, lo hacemos desde el convencimiento"* (club 1). Ambas aproximaciones, aunque contradictorias, pueden enmarcarse dentro de un trasfondo ético que acompaña a los relatos de los entrevistados, en los que palabras como *crear, oportunidad, convencimiento, compromiso y responsabilidad* aparecen de manera recurrente.

Los responsables mencionan *crear* en los proyectos que llevan a cabo en la fundación, que les ofrecen la *oportunidad* de impactar en el bienestar de las personas. Asimismo, expresan la suerte de ocupar una posición que les permite mejorar la sociedad y muestran *pasión, convicción y compromiso* para desarrollar estos proyectos, de los que se sienten orgullosos. De igual manera, se sienten *responsables* de utilizar la herramienta del fútbol para generar impactos positivos en la sociedad. La siguiente cita incluye varios de estos términos:

Creemos en lo que hacemos, o sea, porque la fundación no es una herramienta para limpiar nuestra imagen; la fundación es una oportunidad que nos da la sociedad de generar impactos en un bienestar de personas. Podemos mejorar, gracias a lo que pasa aquí dentro, podemos generar un valor y mejorar lo que está ahí fuera y lo que está más allá del fútbol. Para nosotros es una oportunidad. ¿Por qué lo hacemos? No es una obligación, es una responsabilidad, es una oportunidad (club 1).

Por otro lado, no solamente los valores de los gestores influyen en el compromiso social del club, sino también sus propios intereses y trayectoria profesional. El gestor de una de las fundaciones indica que "*venía del mundo de la gestión cultural*" (club 3). En este sentido, este club muestra una mayor implicación en el ámbito cultural en comparación con el resto de clubes. La memoria de la fundación expresa que "*en la fundación entendemos que la cultura y la educación van de la mano del progreso social y que es importante fomentar una actitud crítica y reflexiva sobre la realidad para poder mejorarla*" (memoria fundación club [x], 2020). Si bien el resto de entidades se focaliza en los ámbitos deportivo, educativo y social, este club posiciona las iniciativas culturales al mismo nivel que el resto, lo cual causó inicialmente extrañeza:

Empezamos a trabajar el tema cultural con pasos tímidos, pero poco a poco vamos consiguiendo aglutinar una serie de patrocinadores que nos permiten tener un programa propio, pero que viene patrocinado. Entonces ponemos en marcha el festival de literatura, que empieza siendo un ciclo; ponemos en marcha el [evento cultural]; hacemos cosas que ya no hacemos, como el concurso de fotografía y de redacción deportiva que llevamos a todas las aulas (...). Y, poco a poco, eso empezó a funcionar. Al principio fue muy extraño, etc. y bueno, ya conseguimos poner ahí un proyecto cultural fuerte (club 3).

*d. Presiones institucionales e isomorfismo: análisis según la teoría institucional*

El análisis de las entrevistas permite identificar aspectos de la teoría institucional que explican la adopción de enfoques socialmente responsables por los clubes y que les ayudan a converger en su nivel de desempeño. Esta teoría estudia cómo las presiones del entorno institucional modelan los comportamientos de las organizaciones (Oliver, 1991).

Los clubes de fútbol de LaLiga están sometidos a las mismas presiones institucionales de su *campo organizacional*, lo que motiva que tiendan a alinear sus respuestas y homogeneizar su comportamiento en materia de RSC, conduciendo al *isomorfismo organizacional* (DiMaggio y Powell, 2000). El análisis de las entrevistas revela diversos aspectos que contribuyen a que se produzca la similitud entre clubes y los entrevistados identifican varios *constituyentes* institucionales, es decir, actores

que ejercen presión para que los clubes adopten este compromiso con la RSC (Oliver, 1991: p.147).

En primer lugar, LaLiga ha contribuido a que se produzca una convergencia en el nivel de desempeño social. Este organismo ayuda a sensibilizar a los clubes de la necesidad de que adopten enfoques socialmente responsables. Adicionalmente, los entrevistados valoran el asesoramiento metodológico de LaLiga, que les ayuda a realizar un análisis estructurado de las necesidades de sus *stakeholders* y colabora en la evaluación del impacto de los programas que desarrollan.

Según los entrevistados, esta labor de concienciación y asesoramiento es fundamentalmente valorada y utilizada por los clubes con menor nivel de compromiso social, lo que ha favorecido el incremento de su desempeño, acercándose a los más comprometidos. Asimismo, LaLiga ha contribuido a aportar una metodología de trabajo común y a homogeneizar las estrategias de los clubes en la gestión de la RSC, lo que facilita el *isomorfismo*.

El análisis de las entrevistas permite apreciar cómo LaLiga, a través del SFP, es un *constituyente* que desencadena las presiones de tipo normativo, coercitivo y mimético identificadas en la teoría institucional (DiMaggio y Powell, 2000), influyendo en la adopción de enfoques socialmente responsables en los clubes. En primer lugar, en la medida en que el SFP promueve el fomento de una cultura de responsabilidad social y no es de obligado cumplimiento, constituiría una presión institucional de tipo normativo.

A pesar de no ser obligatorios, algunos de los entrevistados interiorizan los preceptos del SFP. Esto ocurre porque los responsables valoran el nivel profesional de LaLiga, que les ayuda a desarrollar su compromiso social con enfoques estratégicos y holísticos. De esta manera, se genera una relación de confianza entre los clubes y LaLiga que permite que los fundamentos del SFP permeen en las entidades deportivas.

En la misma línea, Scott (2008) considera que los factores institucionales coercitivos pueden tener menos calado en las organizaciones respecto a los elementos

normativos y culturales. Este autor argumenta que la regulación puede provocar un cumplimiento exclusivamente simbólico y defiende, al igual que el SFP, el fomento de una cultura socialmente responsable a través de elementos normativos (Scott, 2008).

Sin embargo, el análisis revela que algunos entrevistados interpretan el papel de LaLiga como coercitivo, bajo la expectativa de que, a futuro, se exigirá a los clubes el cumplimiento de obligaciones en materia de sostenibilidad, al igual que ocurre con la normativa de control económico. De esta manera, existiría un segundo tipo de presión institucional, coercitiva, basada en una relación de poder de LaLiga.

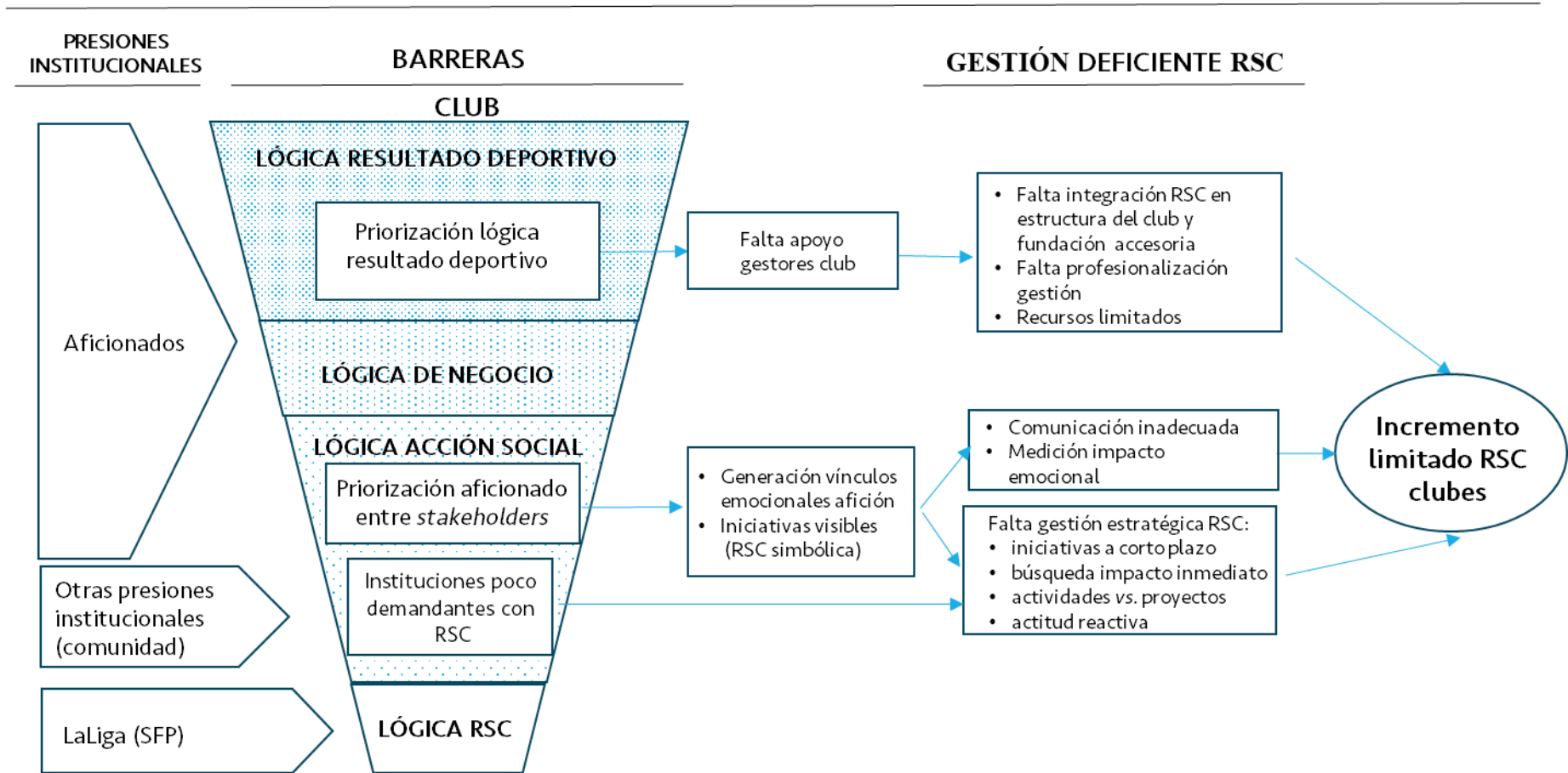
En tercer lugar, LaLiga proporciona espacios donde las fundaciones comparten sus experiencias y buenas prácticas en sostenibilidad. Las entrevistas muestran que los clubes se comparan con el resto de equipos, lo que lleva a aquellos con menos medios y experiencia a imitar el comportamiento de otros clubes más avanzados en la gestión de su compromiso social, a los que consideran referentes. Estos factores miméticos dan lugar a que las organizaciones en situación de incertidumbre imiten el comportamiento de aquellas que perciben como más legitimadas o con mayor éxito en su campo (DiMaggio y Powell, 2000).

Adicionalmente a las presiones de LaLiga, los resultados muestran la existencia de otras fuerzas institucionales de tipo normativo que ejercen otros dos *constituyentes*, los aficionados y la comunidad. Los aficionados son considerados por los entrevistados como el *constituyente* fundamental, lo que puede limitar el desarrollo de un enfoque holístico de la RSC en los clubes, tal y como se explica a continuación.

### ***5.3.2. Aspectos que limitan la RSC***

En respuesta al segundo objetivo del capítulo, el análisis de las entrevistas pone de manifiesto determinados factores que podrían afectar negativamente al adecuado desarrollo del compromiso social de los clubes. Distintas limitaciones impiden que el desempeño en RSC de las entidades haya mejorado sustancialmente tras la entrada en vigor del SFP, siendo el nivel promedio bajo. El modelo conceptual de la Figura 20 ayuda a comprender estas barreras.

FIGURA 20. BARRERAS QUE LIMITAN EL INCREMENTO EN EL DESEMPEÑO EN RSC



Fuente: Elaboración propia

Este modelo representa las presiones institucionales a las que se ve sometido un club y la existencia de distintas lógicas en respuesta a las mismas. Según el modelo, el *stakeholder* fundamental para el club es la afición, que determina que la lógica del resultado deportivo impere frente a la social. En esta última dimensión se diferencia la *acción social*, realizada para satisfacer las presiones de aficionados y comunidad, de la lógica de la RSC, que impulsa LaLiga con el SFP.

El modelo permite identificar tres barreras que impiden un crecimiento sustancial del desempeño en RSC en los clubes: la priorización de la lógica del resultado deportivo, la relevancia de los aficionados frente al resto de *stakeholders* y la existencia de entornos institucionales poco demandantes con relación a la responsabilidad social del club. Todo ello se traduce en una gestión deficiente de la RSC en estas entidades. A continuación, se explican estas barreras.

*a. Priorización de la lógica del resultado deportivo*

El SFP ha dado lugar a que surjan dos lógicas enfrentadas: la lógica de la RSC que fomenta LaLiga a través del SFP, frente a la lógica del resultado deportivo. Los entrevistados coinciden en señalar una priorización de la lógica del resultado deportivo sobre la RSC en los clubes. Uno de los entrevistados percibe, de manera clara, esta priorización: "*simplemente, creo que estamos en un club de fútbol donde lo más importante es el primer equipo y creo que esa idea del primer equipo es lo más importante*" (club 7). Otro de los entrevistados expresa cómo perciben en la fundación esta preferencia por la lógica del resultado deportivo y de negocio, que se traduce en mayores ingresos: "*En la fundación (...) nos sentíamos un poco como el último mono de esto; al final, lo importante era la parte de negocio, la parte comercial*" (club 7).

Sin embargo, frente a esta situación, otro de los gestores afirma que debe prestarse atención a la dimensión social para garantizar la supervivencia y continuidad del club: "*muchas veces te dicen 'lo importante aquí es vender'. Pero, ¿vender qué?, ¿qué es vender?, vender... Lo más importante es que, si nos vamos a segunda, que detrás haya una sostenibilidad*" (club 8).

Por lo tanto, la lógica de la competición, que forma parte de la cultura del club, tiene un doble efecto que juega en sentido contrario. Por un lado, cuando los clubes compiten para ser los mejores en compromiso social, su esfuerzo da lugar a una convergencia en su nivel de desempeño, según lo explicado en el apartado anterior. Sin embargo, cuando compiten por obtener los mejores resultados deportivos desatienden otros aspectos de la gestión, como la adopción de enfoques holísticos de la RSC, lo que limita el incremento de su desempeño social.

La prioridad de la lógica del resultado deportivo sobre la social se ve reflejada en varios aspectos. En primer lugar, la RSC recibe menos apoyo por parte de los gestores del club que la dimensión deportiva. En segundo lugar, los clubes despliegan su RSC a través de fundaciones separadas de la estructura del club, que son consideradas como algo accesorio. En tercer lugar, en algunos clubes se evidencia una falta de profesionalización en la gestión de la RSC. En cuarto lugar, los recursos que los clubes ponen a disposición de las fundaciones son muy limitados, en comparación con los que ponen al servicio del primer equipo. A continuación, se profundiza en cada uno de estos cuatro aspectos.

#### *a.1. Falta de apoyo de los gestores del club*

Si bien nadie duda del apoyo de los gestores del club al desarrollo deportivo del equipo, no todos los gestores tienen el mismo compromiso con la RSC. Así lo expresa uno de los entrevistados, que se ve sometido a los vaivenes de los cambios de gestión:

Hemos evolucionado por accidente puro, porque ha habido cambios del modelo de gestión y de idea de lo que tiene que ser la fundación. (...) Somos el departamento de los clubes que estamos sometidos a la arbitrariedad del que llega. De repente, llega un tío y no se le ocurre que el primer equipo tiene que dejar de jugar al fútbol o a baloncesto. (...) Pero, de repente, llega con una idea de fundación que a partir de ahora va a ser X (...). Esos accidentes han hecho que hayamos tenido como vaivenes. (...) Tenemos una agenda política y estamos sometidos a los vaivenes de esa agenda política (club 3).

Para este responsable, si bien la dimensión deportiva y el resto de departamentos comerciales cuentan con el apoyo de los gestores del club, la actividad de la fundación y, por ende, su RSC, dependen de la visión de estas personas sobre la sostenibilidad, pues en las fundaciones caben todo tipo de iniciativas. De la misma manera, otro de los entrevistados coincide en afirmar que el desarrollo de la RSC "es

*una cuestión de voluntad de los órganos de gobierno del club, de voluntad, de esa sensibilidad que tienen los órganos de gobierno del club con respecto a la responsabilidad empresarial en general"* (club 9). De manera recurrente, los entrevistados emplean el término *sensibilidad*, en referencia a los valores de los gestores del club.

Contar con el apoyo de la gerencia es fundamental para conseguir la colaboración de los departamentos del club en el desarrollo del compromiso social, pues *"el hecho de que la propia gerencia, que también ha ido cambiando, se implique un poco más, hace que el resto del club se implique"* (club 7). Sin embargo, no todos los gestores de los clubes dan la misma importancia a la dimensión social.

Por ello, el responsable de una de las fundaciones señala como problema *"la falta de sensibilidad de algunos clubes, de algunos órganos de decisión o de algunas directivas, que no lo tengan como prioridad"* (club 9). En la misma línea, otro de los entrevistados indica que *"si desde arriba no hay esa mentalidad, pues complicado"* (club 6). Por ello, uno de los entrevistados se siente afortunado de contar con el apoyo de los gestores del club:

Ves presidentes y hablas con otros clubes; yo tengo una suerte brutal (...), viendo lo que veo por ahí, lo que me cuentan, me considero muy afortunado, un tipo con mucha suerte. Hay una cadena de realidad y de sensibilidad desde el club y desde la fundación que te hace imposible que nadie la pare (club 8).

#### *a.2. Modelo organizativo: falta de integración de la RSC en el club*

Existen distintos modelos para canalizar la RSC del club si bien, con carácter general, se realiza a través de fundaciones vinculadas. Según la mayor parte de los entrevistados, la fundación es la responsable de gestionar la RSC del club. Se observan otras situaciones en las que la fundación canaliza parte de esta RSC, la dirigida a los *stakeholders* externos, mientras que otros departamentos del club son los responsables de la RSC a nivel interno.

En general, los entrevistados critican la falta de integración de la RSC en el modelo de gestión y en las políticas del club, así como que las fundaciones, históricamente, han jugado un papel secundario en la estrategia de la entidad. De este modo, el responsable de una de las fundaciones cree que *"cuando el club entre en crisis, los*

*primeros que nos vamos a la puta [sic] calle somos nosotros, porque los de marketing van a seguir, bueno museo igual también, pero bueno; porque somos lo accesorio"* (club 3).

En la misma línea, uno de los entrevistados expresa que *"se considera que la fundación es como ese centro de coste, la herramienta de caridad del club, sin darse cuenta de que es un bicho súper potente que te puede aportar muchísimo valor"* (club 9). En la Tabla 23 se recogen varias citas que muestran la falta de integración de la fundación en la estructura del club, la existencia de políticas desalineadas entre club y fundación, así como la menor importancia que se le da a la RSC respecto a otras áreas de negocio.

Según uno de los entrevistados, muchos clubes consideran a la fundación como *"el hermanito pobre del club"* (club 9). El motivo es que las fundaciones dependen, en gran medida, de los recursos del club para desarrollar su actividad y se ven obligadas a pedir su colaboración, lo que genera, en ocasiones, conflictos. Estas tensiones son comunes en el conjunto de clubes y uno de los entrevistados expresa que *"es una reclamación, por lo que hablo con otros clubes, que coincide, coincidimos todos; que nos gusta tener como mayor repercusión, mayor soporte desde otras áreas del club, que parece que entremos en conflicto"* (club 8).

Del relato de los entrevistados se deduce que el actual modelo de fundaciones, vigente desde los años 90, constituye una barrera para canalizar adecuadamente la RSC del club. Varios gestores comparten la visión de que la RSC debería formar parte de la estrategia y del modelo de gestión del club. Los entrevistados aspiran a que la RSC esté integrada en el club y no sea gestionada por una fundación independiente, como algo accesorio a la propia entidad. Esto supone un reto para los entrevistados, que indican que *"tenemos que seguir estando ahí, en el corazón del club, acercándonos cada vez más al corazón del club"* (club 3). Otros testimonios, recogidos en la Tabla 23, resumen la visión de los gestores de las fundaciones sobre la necesidad de conseguir la integración de la RSC en el club.

**TABLA 23. CITAS SOBRE LA FALTA DE INTEGRACIÓN DE LA RSC EN EL CLUB**

Código	Cita	Código	Cita
Falta de integración fundación en la estructura del club	<p>Las oficinas del club están ahí. Tú verás, me entenderás enseguida; verás que están ahí el despacho del CEO, del departamento legal, dirección financiera y luego está contabilidad, está comunicación y está marketing; están ahí como todos muy agrupados, que parece que siempre están en contacto y demás. Nosotros estamos aquí debajo en la fundación, estamos un poco más alejados y, a lo mejor, es un ejemplo para que veas que, a lo mejor, no estamos tan integrados. Que sí que estamos muy conectados, pero no acabamos de integrar un mismo <i>pack</i> (club 4)</p> <p>Nos consideran como un elemento aparte. Insisto, si conseguimos que desde el presi hasta abajo, todos los empleados, los empleados son todos, si desde el presi al jardinero nos vean como una parte, como un activo, llámalo activo, llámalo parte del escudo, llámalo como te de la gana, como una parte más del club (club 8)</p>	Aspiración de los gestores hacia integración RSC en estructura del club	<p>Yo creo que el objetivo final es que la RSC forme parte de la estructura del club, del ADN del club, de la metodología, de su funcionamiento del día a día (...). Yo creo que el futuro va a estar en la sostenibilidad, es decir, adoptar el concepto de sostenibilidad dentro del club como un modelo de gestionar el club. Yo al menos espero que la cosa vaya por ahí. Vamos, como un negocio más en cualquier empresa; pues que la sostenibilidad sea un criterio fundamental como modelo de gestión (club 6).</p> <p>Si me dicen ¿qué quieres ser de mayor? Que desaparezca el área social de la fundación y seamos el departamento de Responsabilidad social corporativa del club, en el que integraríamos la parte social, la atención al socio, todo lo que tú quieras... entonces ya me lo como todo (club 8).</p>
Políticas del club y fundación desalineadas	<p>En casa nosotros también tenemos que empezar a trabajar un discurso interno para que esto cale, porque que la fundación tenga estos propósitos y la SAD vaya por otra vía pues a veces pasa. Pues pasa porque trabajas formación integral y luego sale el jugador y escupe a otro, "guay". Llevamos 15 años haciendo pedagogía de esto y escupe... ¿Las barreras cuáles son? Pues también en la propia casa que el mensaje de la responsabilidad social cale en todos los departamentos de la casa, no solo en fundación. Esa es la mayor barrera o reto que tenemos a día de hoy (club 1).</p>		<p>[La RSC] cada vez va a tener más presencia; una persona de responsabilidad social va a estar dentro de los órganos de decisión y va a tener que reportar del día a día, y yo creo que eso es lo que se visualiza desde LaLiga y va a acabar ocurriendo (club 9).</p>
Tensiones entre club y fundación	<p>Somos los pesados de la fundación, porque estamos en colegios, con jugadores... "qué pesados", con toda esa actividad somos porculeros [<i>sic</i>] dentro de la casa, porque pedimos muchas cosas a muchos departamentos, porque somos incómodos, entre comillas, dentro de la casa. ¿Por qué? Porque somos una carga de trabajo y a la gente le cuesta mucho ver la política que hay detrás (club 1).</p> <p>Los temas de fundación en el club gustan mucho cuando se ven, porque disfruta uno porque ves a los chicos felices, jugando. Pero cuando se ejecuta, cuesta pedir ayuda dentro del club, cuesta mucho (club 6)</p> <p>Es como si invades el club. Las áreas en general, en comunicación y en otras áreas, marketing o tal, parece que eres como un pequeño invasor (club 8).</p>		<p>El reto es que [el club] debería tener transversalmente muy interiorizado en todos sus estamentos la RSC. (...) Que el mensaje de la RSC no sea un mensaje de la fundación, sino un mensaje transversal, pero no de puertas afuera en una rueda de prensa del presidente, sino en nuestras actuaciones en cualquier departamento, que siempre tengamos alerta las 6 cosas que como club tenemos que tener en cuenta (club 1).</p> <p>Cuando te comparas con otros clubes, ves por ejemplo el club [X] que a nivel social mueve mucha gente, que tiene un compromiso íntegro desde club, fundación, primer equipo, cantera; está como mucho más integrado. Y creo que es nuestro reto, conseguir esta integración (club 4).</p>

Fuente: elaboración propia

Esta visión holística de la RSC es precisamente la que comparte LaLiga y el proyecto del SFP, que defiende que las fundaciones se dediquen a la *acción social* y la RSC se convierta en un modelo de gestión del club:

Las fundaciones tienen la misma, dijéramos, vicisitud que tiene la misma fundación de LaLiga. Son los órganos que abanderan, los brazos que ejecutan los principales proyectos de actividad social. Pero que hemos de tener en cuenta, como bien dice la responsabilidad social, que no solo nos tenemos que preocupar de actividades de carácter social, sino que nos tenemos que dedicar a valorar qué aspectos organizacionales estamos desarrollando y qué iniciativas medioambientales estamos tomando, para que el impacto que estamos generando pues mitigue cualquier posible impacto negativo que estemos produciendo (Gestor LaLiga).

Solo uno de los gestores menciona que, a pesar de que la fundación funciona autónomamente, constituye una estructura vinculada con la estrategia general del club:

El [club] desde un principio en su estructura estatutaria aseguró que la fundación, aunque es autónoma, no fuera independiente de la estrategia corporativa del club. De hecho, nosotros funcionamos para la adquisición de servicios de nivel corporativo con arreglo al procedimiento interno del club; de hecho, tenemos nuestro propio mapa de riesgos que es diferencial del club (club 2).

De esta manera, este club ha asignado a la fundación "*la política de RSC ad extra*" (club 2) que, según el entrevistado, va dirigida a sus *stakeholders* externos. El resto de la RSC se desarrolla internamente a través de varios departamentos dentro de la estructura del club. Este club es el único que publica un informe anual de RSC desde hace más de una década y la última versión evidencia la adopción de un enfoque holístico:

[El club] se orienta al futuro a largo plazo apostando firmemente por una cultura corporativa de sostenibilidad, considerándola en todos los procesos de decisión y entendiendo las tendencias y desafíos sociales como palanca de estrategia. Esta sostenibilidad se concreta en los siguientes aspectos:

- Buen Gobierno y Transparencia: (...) integración de la cultura de cumplimiento y buen gobierno en toda la estructura y todos los niveles de organización del club. Todo ello con una gestión económica responsable que permita la continuidad indefinida de sus actividades (...)
- Medioambiental: minimizando el impacto medioambiental de las actividades del club (...)

- Social: maximizando la aportación del club a la sociedad en términos económicos y de prosperidad; con empleo de calidad, fomento del deporte y sus valores, así como contribuyendo a actividades comunitarias que reflejen el compromiso del [club] con los derechos humanos y la lucha contra la discriminación (...) (Informe de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad club [X], 2023).

El extracto anterior del Informe de RSC hace referencia al impacto de la actividad del club en el conjunto de sus *stakeholders*, tanto internos como externos, y considera las tres dimensiones de la RSC. De este modo, este club ostenta la primera posición de LaLiga en desempeño global en materia de RSC en 2021 según el índice Responsiball, con una puntuación de 83, y también lidera las dimensiones de Gobierno, Comunidad y Medioambiente, con valores de 93, 92 y 72, respectivamente.

### *a.3. Falta de profesionalización en la gestión de la RSC*

Un tercer aspecto evidencia la priorización de la lógica del resultado deportivo sobre la dimensión social. Si bien los clubes no tienen dudas sobre la necesidad de contar con los mejores jugadores, se observan distintos niveles de profesionalización en la gestión de las iniciativas sociales. Estas desigualdades evidencian la distinta importancia que, para los gestores de los clubes, tiene la adecuada gestión de su compromiso social.

Para uno de los entrevistados, los gestores del club siempre han tenido claro la necesidad de contar con personal cualificado en la gestión de las iniciativas sociales. Este entrevistado recuerda los orígenes de la fundación:

¿Cómo empezamos nosotros? Primero hay una línea clara de la presidencia del club, que dice "quiero hacer algo distinto, quiero ayudar a los más necesitados, me busco profesionales que sepan de esto" (club 2).

Sin embargo, no todos los clubes cuentan con personal formado que les ayude a adoptar un enfoque óptimo en su compromiso social y les permita aportar valor compartido a sus *stakeholders* y a la propia entidad. Para uno de los entrevistados, "el sector del fútbol está evolucionando muy rápido y antes los clubes no eran tan profesionales" (club 9). Por ello, este entrevistado considera que la mejora en la gestión de la RSC de su club "tiene que ver con la profesionalización del club a todos los niveles", debido a que "al igual que se ha crecido en número de profesionales no

*deportivos en otras áreas, se está creciendo en el área social o en el área fundacional"* (club 9).

#### *a.4. Recursos financieros limitados*

Finalmente, la disponibilidad de recursos limita el desarrollo de la RSC de los clubes. No existen dudas de que los clubes priorizan el ámbito deportivo a la hora de invertir los recursos del club, *"porque los activos del club, que son los jugadores, consumen la mayor parte del gasto del club"* (club 2). Uno de los entrevistados critica que no existe una correlación entre los ingresos que genera el fútbol y el esfuerzo de los clubes en materia de RSC, que muchas veces se queda en lo simbólico:

No puede ser que los clubes y toda la potencia, toda la barbaridad, el negocio brutal que se mueve alrededor, se quede en una mera exposición gráfica, visual de *"oye, mira qué mono, que se ha hecho una foto con un niño con Down"* (club 8).

En este sentido, los estados financieros de los clubes permiten apreciar que las aportaciones del club a la fundación no suelen superar el 1 o el 2% de sus ingresos. Los responsables de las fundaciones se quejan de que los recursos son limitados y se enfrentan al reto de *"cómo compaginar estar en todos estos proyectos con las capacidades económicas que al final tienes, porque todas estas acciones tienen un coste"* (club 1). Uno de los entrevistados indica que *"los recursos económicos son los que nos limitan muchas veces"* (club 7).

*Fuentes de financiación.* Con relación al origen de los recursos financieros, tal y como señala uno de los entrevistados, *"hay mucha heterogeneidad"* (club 6). Las fuentes de financiación más frecuentes son las aportaciones del club, el patrocinio, las donaciones, las cuotas procedentes de las escuelas de fútbol o la realización de eventos. Uno de los entrevistados muestra admiración por cómo se financian los proyectos de otras fundaciones, porque le consta que *"la mayor parte de los recursos que tiene el [club X] vienen generados por un porcentaje del salario de los futbolistas profesionales; eso lo vas a ver en varios equipos"* (club 6).

Sin embargo, en los relatos de los entrevistados prevalecen, como fuentes de financiación, las aportaciones del club y el patrocinio. Con relación a la primera de las fuentes, los responsables indican que, en general, las fundaciones no disponen de

autonomía financiera y muchas de sus actuaciones son deficitarias, por lo que deben recurrir a las aportaciones del club. Para uno de los entrevistados, *“el mayor reto [de la fundación] también es ser sostenible por sí misma”* (club 1). Los clubes persiguen que, cada vez más, las fundaciones consigan financiarse con sus propios recursos, tal y como expresa el siguiente entrevistado:

Entiendo a los clubes que dicen *“oye, yo te puedo dotar de recursos para tener una estructura, pero yo no te puedo pagar todo lo que haces. Ojalá tú generes tus propios recursos a partir de financiación pública o privada o por las vías de fundraising que consideres y puedas andar tú solo”* (club 9).

Con relación al patrocinio, los entrevistados ponen en valor la marca del club a la hora de conseguir patrocinadores para los proyectos. Uno de los responsables señala que *“la potencia del escudo”* es fundamental (club 3). En la misma línea, para otro de los entrevistados:

Cualquier tipo de empresa es consciente de que lo social y los vínculos emocionales son cada vez más importantes, [por ello] va a querer contar con nosotros para llevar a cabo sus estrategias de comunicación y de difusión de sus productos (club 4).

De esta manera, los clubes de fútbol pueden aprovechar su imagen de marca de manera más ventajosa que otras organizaciones no deportivas, de cara a conseguir patrocinadores para sus proyectos. Sin embargo, uno de los entrevistados señala el peligro de dejar exclusivamente en manos de patrocinadores la financiación de los proyectos:

No puedes tener un proyecto social supeditado a patrocinios externos, porque se te puede venir abajo. (...) El club puede tener cierta facilidad para poner un proyecto, pero para quitarlo, cuidado, puede ser un bombazo, o sea, la noticia. El impacto de marca positivo de que el [club] trabaja con mujeres en situación de vulnerabilidad es muy pequeño con el impacto de marca negativo que puede suponer una noticia [de] que el [club] deja de trabajar con mujeres en situación de vulnerabilidad por una cuestión económica, cuando tienes un presupuesto de... que en ese momento rondaría los [cifra] millones (club 3).

Por ello, para este entrevistado *“como dependes de circunstancias que no manejas, que son ajenas, tienes que tener proyectos que sean sostenibles económicamente”* (club 3) y considera necesario controlar muy bien su coste.

La idea de contar con una cartera de proyectos sostenibles preocupa a los responsables y otro de los entrevistados indica que *"No abrimos proyecto nuevo que no tenga financiación por tres temporadas"* (club 2). Otro de los gestores profundiza en la idea de la sostenibilidad económica de las iniciativas, pero con un enfoque diferente en cuanto a las fuentes de financiación:

Ponemos muy poco dinero en los proyectos, no damos dinero prácticamente para nada (...); o sea, al equipo Genuine le vamos a dar casi nada de dinero, ponemos el [estadio], el entrenador es nuestro del equipo de liga Genuine, viajan en el autobús del equipo (...). Los proyectos de la fundación son proyectos en los que cooperamos o coorganizamos [sic], o sea, no patrocinamos (club 1).

*Diferencias en el volumen de recursos.* El volumen de recursos disponibles varía en función de las circunstancias del club, lo que a su vez determina su compromiso social, tal y como señalan varios responsables. En primer lugar, el tamaño constituye un factor limitante.

Yo creo que la principal barrera que tenemos es el tamaño (...), somos un club muy pequeño. Entonces, todas nuestras acciones tienen que estar escaladas a nuestro tamaño. No podemos pretender hacer grandes cosas; nosotros tenemos que hacer las cosas escaladas a lo que hacemos, cosas especiales, cosas diferentes (club 5).

De igual manera, otro de los entrevistados menciona la idea de que sus proyectos deben estar escalados a su tamaño y a sus posibilidades, por lo que con sus iniciativas persigue generar *"impactos pequeños, pero sostenidos"* (club 3).

El gestor de LaLiga hace referencia a las distintas capacidades de los clubes:

Te encuentras una pluralidad muy amplia de capacidades y de recursos en los clubes. Hay algunos clubes que, evidentemente, tienen unos recursos empresariales que son sumamente modélicos y comparables a cualquier gran corporación institucional, pero hay otros que prácticamente se asemejan más a PYMES (Gestor LaLiga)

A pesar de ello, LaLiga fomenta en todos los clubes, independientemente de su tamaño, la necesidad de que evolucionen su modelo de gestión empresarial hacia la RSC.

En segundo lugar, además del tamaño, las circunstancias deportivas determinan el volumen de recursos disponibles para llevar a cabo el compromiso social del club. Uno de los entrevistados señala que, cuando el equipo ha militado en segunda

división, han tenido menos demanda de participantes en sus proyectos y mayor dificultad para conseguir patrocinadores:

Es más fácil negociar cuando estás en primera que cuando estás en segunda. La verdad que el año pasado [cuando el club estaba en segunda] sí, los patrocinadores sí se cumplieron los objetivos, pero costó, costaba mucho captarlos y este año como que viene todo muy rodado, como que te llueven (club 4).

En esta línea, el presidente de uno de los clubes comparte la visión de que los resultados deportivos favorecen el desarrollo de iniciativas fuera del terreno de juego y en el EINF del club indica que *“para nosotros, es motivo de orgullo que nuestros dos principales equipos, el masculino y el femenino, compitan en sus respectivas categorías principales, lo que nos permite involucrarnos en otros aspectos no vinculados únicamente al fútbol”* (EINF club [X], 2020).

Sin embargo, los responsables de algunos clubes que han militado recientemente en la segunda división indican que, a pesar de las dificultades, han seguido adelante con sus proyectos sociales:

Eso sí que lo tenemos muy claro. Por ejemplo, cuando estuvimos en [división inferior], que parecía que era una debacle total, es cuando la fundación tuvo más proyectos sociales en marcha. (...) Estemos donde estemos, vamos a intentar seguir con todo lo que hacemos, con todas las actividades y con todos los proyectos y, si podemos, hacer algo más. Es verdad que te costará (...), te vas también adaptando un poco a la oferta y la demanda, pero el proyecto sigue y, si hay menos demanda, pues habrá que soportarla o repercutirla por otro sitio (club 4).

Por lo tanto, de las entrevistas se deduce que las circunstancias deportivas influyen en el alcance de las iniciativas y en la facilidad para obtener recursos con los que financiarlas, si bien los proyectos de la fundación no se paran mientras haya un compromiso de la gerencia del club. Tal y como expresa uno de los entrevistados: *“Yo creo que es el éxito de este club, que al final creas que tienes que hacer más cosas más allá del césped”* (club 8).

#### *b. Conflicto entre demandas de stakeholders*

Frente al proyecto del SFP de LaLiga, que promueve la adopción de un enfoque holístico de la RSC, el análisis de las entrevistas revela que los responsables de las fundaciones se interesan, fundamentalmente, por el desarrollo de iniciativas que

respondan a otras presiones institucionales y a las demandas de otros *stakeholders*. Este hecho contribuiría a explicar el desarrollo de las iniciativas en el ámbito de la comunidad frente a la dimensión medioambiental y frente a las dirigidas a los *stakeholders* internos del club. En primer lugar, atender a las demandas de los *stakeholders* externos es fundamental para los clubes, tal y como explica uno de los gestores:

Las actividades que realiza el club a través de la fundación son las actividades que responden a las necesidades de nuestra masa social. (...) Nos debemos a quien nos ha puesto aquí, (...) nos debemos a esas empresas que nos han patrocinado en momentos muy malos, nos debemos al público que viene todos los domingos al [estadio], nos debemos a quien nos sigue de los 69 países donde tenemos accionistas.(...) Entonces, todas las acciones de la fundación van a atender las necesidades de nuestro público (club 5).

Entre los *stakeholders*, los aficionados son fundamentales, tal y como expresa el siguiente entrevistado. *"Toda la acción social del club lo que busca y aspira es a poner el club, y toda esa acción social, a la altura de lo que merecen su afición, porque la afición, desde nuestra perspectiva, lo merece prácticamente todo"* (club 9). Los entrevistados tienen como objetivo *"estar cerca de nuestra masa social; es decir, que aquello que haga la fundación lo haga por y para esa masa social a la que nos debemos, la que nos ha traído hasta aquí, la que nos apoya en [el estadio], la que nos apoya fuera"* (club 5).

Por ello, para el responsable de esta fundación, las actividades van dirigidas fundamentalmente a los niños, como futuros aficionados del club, porque *"los niños son pilar fundamental, son los futuros abonados, los futuros socios, los futuros fans; son nuestro futuro"* (club 5).

En la misma línea, los entrevistados perciben como obligación el estar con la afición, de cara a asegurar la supervivencia del club: *"Tienes que estar ahí día a día (...). Al final, el club es un club fuerte por su masa social; si la masa social desaparece, se viene abajo"* (club 3). Este entrevistado menciona que son los aficionados quienes, en último término, validan la estrategia de su compromiso social, a los que piden feedback:

Hay cosas que aparecen muy recurrentemente en el feedback que nos dan, que es muy positivo (...): diferenciación, esto es lo que hace el [club] diferente; que luego me dices “lo dicen todos los clubes”, digo “vale, pero con que me lo diga mi hincha a mí me vale” (club 3).

Esta cita revela el compromiso con el aficionado; lo importante es que el hincha esté contento con las iniciativas que el club desarrolla. Esta situación tiene el riesgo de que el club se limite a desarrollar acciones simbólicas de poco impacto que gusten a sus aficionados, frenando el desarrollo de iniciativas de RSC de mayor calado.

En este sentido, otro de los responsables indica que los clubes de LaLiga aún no adoptan un enfoque holístico de la RSC, haciendo referencia a que los aficionados no tienen sensibilidad por las otras dimensiones de la responsabilidad social, como la medioambiental:

Si tenemos claro que nos estamos cargando el mundo, nosotros somos la herramienta perfecta para hacérselo llegar a nuestros (...) aficionados. “Oye, que nos estamos cargando... pero que va en serio, que nos lo estamos cargando; que tenemos que aprender todos a reciclar, todos”. Mejor espacio que un campo de fútbol en que podamos... ¿Te acuerdas al inicio lo que te he dicho de la concienciación? Eso es lo primero (club 8).

Junto con los aficionados, la comunidad constituye otro de los *stakeholders* fundamentales. Los gestores mencionan la obligación de que el club esté presente cuando su entorno más cercano le necesita. Así lo indica uno de los entrevistados: “Que el club esté presente cuando se le necesita lo convierte en una institución referente (...); pues el club tiene que estar ahí cuando se le necesita (...); nosotros tenemos que estar donde esté nuestro pueblo y nuestro público” (club 5). Este club apoya a personas en situación de vulnerabilidad cuando ocurren catástrofes o adversidades en la región.

Por lo tanto, aficionados y comunidad son considerados *stakeholders* prioritarios por los gestores de las fundaciones respecto a LaLiga, lo que modela su enfoque de RSC y la priorización de la *acción social* frente al enfoque holístico que fomenta LaLiga y el SFP.

Distintos aspectos evidencian la preeminencia de los aficionados respecto al resto de *stakeholders*. En primer lugar, los clubes persiguen generar vínculos duraderos con la afición a través de su compromiso social. En segundo lugar, estas entidades no

realizan una gestión estratégica y holística de la RSC buscando, sobre todo, satisfacer a sus aficionados. En tercer lugar, se observan deficiencias en la comunicación de estas iniciativas, que no constituyen una prioridad para el club, pues los aficionados se interesan, sobre todo, por lo deportivo. Finalmente, la medición de los impactos de las iniciativas sociales se basa en aspectos emocionales. A continuación, se desarrollan, en detalle, estos cuatro aspectos.

### *b.1. Generación de vínculos emocionales con aficionados*

Los relatos de los entrevistados revelan que, muchas veces, lo que se busca a través del compromiso social es generar un impacto emocional en el aficionado y reforzar su vinculación con el club, por lo que las iniciativas tienen que ser visibles e ilusionantes. La memoria de una de las fundaciones, que canaliza la RSC del club, lo expresa de manera clara:

Para la entidad, los objetivos de la temporada 2020-21 han sido las personas, la afición y las empresas. Las personas, como colectivo afectado por la COVID19, buscando y creando proyectos para mejorar su situación; la afición, buscando proyectos que generen ilusión; y las empresas, buscando maneras de colaborar (memoria fundación club [X], 2021).

La vinculación emocional con el aficionado permite al club obtener un retorno de su compromiso social, como el refuerzo de la imagen de marca de la entidad. El siguiente entrevistado enfatiza la importancia de establecer vínculos duraderos con la afición:

La generación de marca pasa por generar vínculos emocionales con nuestros clientes o con nuestros actores clave y eso se genera, cada vez más, a través de proyectos de carácter social y comunicación que tengan que ver con lo emocional. Y se sabe que eso es una forma de funcionar a día de hoy que, como no estés, pierdes muchísimas oportunidades de generar valor (club 9).

Nuevamente, este relato hace referencia a aquellas iniciativas que buscan impactar en la emoción del aficionado, por lo que el foco del club es la *acción social* y las acciones vinculadas a la filantropía, más que el enfoque holístico de la RSC.

A continuación, se describe cómo la dimensión emocional del fútbol es utilizada para generar vínculos con el aficionado. Son varios los entrevistados que señalan que el fútbol tiene un elevado componente emocional, que no está presente en otros sectores:

El fútbol realmente, si lo analizas, es algo irracional, es absolutamente irracional. Es tan irracional que provoca sentimientos tan brutales y maneja unas emociones de una forma, a veces, ilógicamente tan agresivas que nosotros, lo que yo entiendo es que tenemos que trasladar, tenemos que utilizar esa emoción brutal que genera en positivo (club 8).

La dimensión emocional del fútbol posibilita la generación de vínculos duraderos con los hinchas, que trascienden del ámbito deportivo, tal y como señala otro de los entrevistados:

El fútbol tiene un ámbito de emoción que determina que te vincules a una determinada marca deportiva. Por ejemplo, se dice que un señor o una señora es capaz de cambiar de profesión, de pareja, de sexo, de partido político, de religión, pero de un equipo de fútbol no; es decir, hay un componente emocional distinto (club 2).

Entre las distintas emociones que genera el fútbol, los entrevistados subrayan la posibilidad de generar, a través de la fundación y su compromiso social, un sentimiento de orgullo y de pertenencia, lo que es fundamental para conseguir una vinculación a largo plazo de aficionados y del público general con el club. Tal y como expresa uno de los responsables:

El valor añadido que buscamos en todo esto es generar ese orgullo de pertenencia que es por lo que me preguntabas; es que, aunque no le guste el fútbol, esta persona sea del [club]. Queremos que la gente que no sabe de fútbol ni le gusta el fútbol le caiga bien el [club], porque hace cosas que están guay, porque trasciende más allá (club 1).

Por lo tanto, para muchos de los entrevistados, el valor fundamental de la fundación reside en la posibilidad de generar, a través del compromiso social, vínculos emocionales duraderos con aficionados y con otros colectivos de la comunidad y garantizar su apoyo incondicional, tal y como se muestra en las siguientes citas.

El reto es que todas las entidades y que todos los clubes se den cuenta que [la RSC] es una herramienta súper potente para generar vinculación con tu club a la afición (club 9).

Está demostrado el que, si el club de tus amores está comprometido con lo que pasa en tus comunidades, es un elemento que le distingue de sus competidores y que lo eleva y lo pone en valor, (...) [y esto] determina que ese vínculo emocional se hace más fuerte (club 2).

Según el relato de los entrevistados, el apoyo incondicional de los aficionados permitirá garantizar la supervivencia del club a futuro, a pesar de que los resultados

deportivos sean adversos y al margen de la división en la que este milite. Uno de los entrevistados lo expresa de la siguiente manera:

Yo estuve cuando se descendió a segunda (...). Lo que va a sostener al club es que tengamos ese orgullo de pertenencia de toda la ciudadanía [de la comunidad] y eso se trabaja desde la fundación. Y la mejor herramienta de marketing, que yo no lo quiero decir en Marketing, pero la mejor herramienta de marketing que tiene el [club] es su fundación (club 1).

Por lo tanto, la generación de lazos duraderos es fundamental para asegurar el apoyo de la afición al club cuando los resultados deportivos no acompañen y garantizar, de esta manera, la continuidad de la entidad. Por ello, uno de los responsables expresa que *"hay que preparar el plan B"* (club 8) y no depender exclusivamente de una estructura deportiva, para cuando vengan mal dadas. Varios entrevistados se expresan en la misma línea, tal y como se recoge a continuación.

Cuando descendimos y tal, que descendimos también a [división], se había perdido mucho lo que decía antes, el sentimiento de pertenencia (...). [Lo que buscamos con la fundación es] volver a traer gente de aquí, que se sientan muy identificados con nosotros, con nuestros valores (...); que puedan vivir de nuestra experiencia, que es venir a ver nuestro fútbol y nuestro club, que disfruten de nosotros; que no se sientan abandonados nunca, que es lo que pasó, que se tenía al socio abandonado (club 4).

Nosotros a veces entendemos que esto va a ser para siempre, que el fútbol es enorme por no sé qué razón, pero no es así. (...) Si la gente le da la espalda al club, el club se muere en nada, en un período muy breve de tiempo; a nivel de toda esa gente pierdes esa fuerza. Entonces, tenemos que estar ahí. (...) Pues en el ámbito social mucho más. Y nos pasa a todos los clubes. Entonces, tenemos que estar suficientemente fuertes para, si viene la gran crisis económica del club, que no nos afecte o nos afecte en la menor medida posible (club 3).

### *b.2. Falta de gestión estratégica de la RSC*

La priorización de iniciativas para generar vínculos emocionales con los aficionados motiva que los clubes, en general, no gestionen la RSC con un enfoque holístico y estratégico. Sin embargo, LaLiga fomenta que los clubes desarrollen una gestión estratégica del compromiso social, pues este enfoque persigue la creación de valor compartido para la sociedad y para el propio club. La adopción de una adecuada orientación en el desarrollo de las iniciativas sociales facilita la generación de impactos significativos, lo que ayuda, a su vez, a fomentar la RSC. El siguiente

entrevistado hace referencia a la adopción de un enfoque estratégico en la gestión de la RSC:

El tema de este impacto estratégico, de estrategia de RSC, está muy a la orden... cómo definirlo: pues más allá del valor que le estás aportando a la sociedad, también que te estás aportando a ti un valor como club, como entidad, que te puede después repercutir en otras acciones como, por ejemplo, atraer más masa social, es decir, que se hagan más socios, atraer más miembros de la fundación, que haya más personas que hagan donativos, que otras empresas que no se sentían identificadas con los valores del club se puedan sentir identificadas y, por lo tanto, conseguir unos patrocinadores... y todo esto... esa es la línea estratégica, ¿no? (club 4).

La adopción de enfoques estratégicos se plasma en cinco aspectos diferenciales en la gestión del compromiso social: planificación y definición de líneas estratégicas, orientación a largo plazo, búsqueda de impactos duraderos, proactividad en el análisis de necesidades y foco en un número limitado de proyectos. A continuación, se describen estos aspectos en detalle. Por otro lado, en la Tabla 24 se recogen los relatos de los entrevistados que clarifican las implicaciones de la orientación estratégica del desempeño social frente al resto de enfoques.

En primer lugar, la adopción de enfoques estratégicos supone realizar una planificación de las iniciativas. Algunos responsables mencionan que han definido líneas estratégicas para la fundación y, fruto de esta reflexión, solo desarrollan iniciativas que encajen en estas líneas:

Buscamos sitios en los que veamos que haya colaboradores expertos en la materia claros, que nunca vamos solos; que luego vayan alineados con las líneas generales, las cuatro líneas estratégicas que tenemos marcadas (...). ¿Cómo decidimos estas cuatro líneas estratégicas? En base a lo que nosotros entendemos que podemos aportar, donde más podemos aportar a día de hoy en la sociedad (club 1).

Frente a esta situación, existen clubes que no han definidos líneas estratégicas para la RSC. La colaboración con las entidades sociales surge de manera espontánea y no planificada y aún deben definir los criterios que les permitan seleccionar sus iniciativas, tal y como explica uno de los entrevistados:

TABLA 24. DIFERENCIAS ENTRE ENFOQUE ESTRATÉGICO Y NO ESTRATÉGICO

Código	Enfoque estratégico		Enfoque No estratégico	
		Cita		Cita
<b>Planificación</b>	Planificación a largo plazo	Nosotros sí sabemos a dónde queremos ir; entonces si nos vamos a desviar de la ruta, sabemos que nos estamos desviando y que habrá que corregir después, y si vienen buenos tiempos y nos empujan sabemos a dónde queremos ir. Yo creo que es lo fundamental que tenemos que tener los clubes muy marcado (club 3)	Sin planificación	A medida que va pasando el día a día vas conociendo a gente, vas conociendo sectores y te va surgiendo ¿no?. Te van surgiendo colectivos que a veces no habías pensado. (...) A la hora de hacer un proyecto, pues vamos tocando actores, vamos haciendo alianzas estratégicas y todo esto te va surgiendo (club 4)  Hemos ido probando cosas y las que nos han funcionado y las que realmente estamos viendo que tienen un impacto son estas (club 7)
<b>Orientación</b>	A largo plazo	Nosotros, si abrimos un proyecto, no nos vamos (club 2)	A corto plazo	Tenemos muchas asociaciones locales que, por uno u otro motivo, nos piden una camiseta para sortear, o visibilidad de nuestras redes porque van a hacer una acción. Tenemos un montón de peticiones diarias; entonces, ahí estamos un poco poniendo los criterios de hasta dónde queremos ir o hasta dónde podemos ir (club 7).
<b>Impacto</b>	Impactos duraderos en <i>stakeholders</i> beneficiarios	¿Dónde impactamos en algo general duradero en el tiempo? Para nosotros, es la durabilidad, la sostenibilidad en el tiempo de ese impacto [lo importante]. (...) A la gente de la liga Genuine la cambiamos durante mucho tiempo, el medioambiente lo hacemos todos los años en colegios diferentes y vamos generando esa sensibilización, lo de las pipas es en todos los partidos. Hay una sostenibilidad en el tiempo. El resto nos entra dentro de la caja de la acción social (club 1).	Impactos inmediatos y emocionales en la afición	Para mí, como fundación, el principal valor de todo esto es, lo que te decía antes, que el [aficionado] se sienta orgulloso de lo que hace la entidad a la que pertenece porque es socio o porque le tiene un especial cariño. Entonces, el valor para mí es todo el <i>engagement</i> que puede llegar a conseguir que nosotros hagamos las cosas muy bien en esta parcela; para mí, es lo fundamental (club 9).
<b>Proactividad y diagnóstico previo</b>	Actitud proactiva (análisis previo de necesidades del entorno)	Antes de poner [un proyecto] en marcha, tiene que tener un sentido; es decir, "oye, vamos a dirigirnos hacia este colectivo", "vamos a orientar la fundación hacia esto", el por qué se dirigen las cosas hacia esas partes. Entonces, lo primero sería hacer un trabajo previo. Nosotros lo que hacemos, o yo en mi caso lo que hago, es un análisis de impacto social (club 6).	Actitud reactiva	Alguna vez que nos pedían algo, firmar una camiseta, pues lo hacíamos, pero de una manera un poco a impulso, lo que nos pedían y tal (club 7).
<b>Número de iniciativas</b>	Número limitado de proyectos (diferencia actividades y proyectos)	Con el paso de los años hemos evolucionado a un proyecto social propio en el que ya tenemos 80 niños y niñas, que no solo entrenan una vez al mes, sino que entrenan una vez a la semana a baloncesto y vienen de 5 asociaciones diferentes (...). Esa parte es el proyecto estrella social porque el resto, como te digo, son colaboraciones que nos las piden y nosotros les damos, pero esto es lo que de una manera proactiva hacemos (club 7).	Múltiples actividades	Todas las asociaciones sin ánimo de lucro, vamos a decirlo así, que tengan una demanda y necesidad, tratar de estar con ellas. Atendemos a todas, no decimos que no a ninguna. Limitaremos lo que podamos hacer, pero "no" no decimos a nadie (club 1).

Fuente: elaboración propia

Alguna vez que nos pedían algo, firmar una camiseta, pues lo hacíamos, pero de una manera un poco a impulso, lo que nos pedían y tal (...). Tenemos un montón de peticiones diarias; entonces, ahí estamos un poco poniendo los criterios de hasta dónde queremos ir o hasta dónde podemos ir (club 7).

En segundo lugar, para conseguir la aportación de valor compartido a través del compromiso social, algunos responsables consideran necesario realizar proyectos a largo plazo y tener una mayor implicación en el desarrollo de las iniciativas:

Nosotros tenemos el foco a día de hoy en generar proyectos propios. Ya, cada vez más, queremos dejar de ser el ente externo testimonial que aparece, da altavoz, se utilizan sus activos para una entidad x o un proyecto x y desaparecemos de la jugada. Queremos estar vinculados en esos proyectos, queremos estar presentes en esos proyectos (...). Lo que está ocurriendo es que estamos evolucionando proyectos propios que antes se hacían de aquella manera y los estamos haciendo más profesionales también (club 9).

De esta manera, el anterior entrevistado clasifica las iniciativas de las fundaciones como *proyectos* o *actividades*. Un *proyecto* "tiene un mayor recorrido en el tiempo y una mayor dedicación" y las *actividades* son iniciativas "que aparecen y desaparecen" (club 9).

Los gestores de los clubes que adoptan enfoques estratégicos consideran que solo los proyectos sostenidos en el tiempo pueden cambiar las vidas de sus beneficiarios. Para ello, uno de los entrevistados menciona que su compromiso social supone contar con un "*proyecto, estabilidad, y no crecemos más allá de aquello que podamos mantener*" (club 2). Este entrevistado indica que, de cara a asegurar la sostenibilidad de los proyectos, estos deben apoyarse en las capacidades internas del club y estar vinculados al sector deportivo:

Al [club] le llegan diariamente, y a la fundación, más de 300 peticiones diarias de colaboración, de cosas de las más variopintas. Desde "quiero reforestar un bosque", "quiero construir un centro de mayores", es decir, cosas que, por muy legítimas y positivas para la sociedad que sean, no responden a ninguna estrategia. (...) Por eso, la fundación, sí tiene que ser deportiva, que sea en ámbitos donde se pueda trabajar de manera recurrente, estable y con método, no fuegos artificiales. Que las cosas sean realidades vinculadas al ámbito del deporte (club 2).

Frente a este enfoque a largo plazo, muchos clubes apoyan causas sin continuidad en el tiempo y con una menor implicación en su desarrollo. De esta manera, uno de los entrevistados menciona que, en general, "*los clubes tienen el síndrome de la*

*pancarta; es que, cada vez que hay una causa, sacan a los jugadores con la pancarta, con una camiseta y jala; pasa a la siguiente"* (club 3).

En tercer lugar, los clubes que siguen enfoques estratégicos buscan generar impactos duraderos con sus proyectos y, de cara a definir sus líneas estratégicas, se plantean preguntas como *"¿Dónde podemos tener un impacto gracias a la pelotita redonda? ¿En qué podemos intervenir generando impacto a medio – largo plazo?"* (club 1). Estos entrevistados analizan los efectos que las iniciativas producen a nivel social y coinciden en expresar que *"al final, en todos los proyectos, lo más importante es el usuario final"* (club 3), es decir, el beneficiario.

Uno de los entrevistados profundiza en la necesidad de centrarse en los impactos que generan sus programas en los beneficiarios, a los que *"cambian la vida"* y señala que *"hay una conexión entre lo que el club hace a través de la fundación y el usuario/beneficiario final de la actividad"* (club 2). Este entrevistado indica que *"El valor es que contribuimos a la mejora de la sociedad con proyectos concretos, realidades concretas, que cambian vidas"* (club 2).

Por el contrario, los clubes que no siguen un enfoque estratégico tienen una visión más cortoplacista de los impactos y se focalizan en la emoción del aficionado. Los responsables de estas entidades mencionan que, con sus actividades, persiguen generar un impacto inmediato, más que una contribución de valor sostenida en el tiempo. En este sentido, uno de los entrevistados expresa que *"ahora igual buscamos objetivos más inmediatos, de generar impacto en estos grupos. Pero sí [el reto es] el hecho de tener un proyecto más a largo plazo"* (club 7).

En cuarto lugar, los gestores que adoptan un enfoque estratégico de la RSC son proactivos a la hora de identificar las necesidades de la sociedad, por lo que analizan su entorno para conocer los principales problemas y definir, en consecuencia, iniciativas que ayuden a resolverlos. Uno de los entrevistados expresa que *"yo creo que tenemos que hacer un esfuerzo, dentro del marco de un estudio claro de cuáles son las necesidades por países y a nivel global (...), pero no vinculadas a modas ¿eh?"* (club 2). Sin embargo, son pocos los clubes que realizan un análisis estructurado de las necesidades de su entorno social, de manera que puedan identificar los asuntos

materiales. En general, los clubes actúan de manera reactiva y responden a las peticiones de colaboración de las distintas entidades sociales.

Finalmente, la adopción de enfoques estratégicos supone centrar los esfuerzos en un número limitado de proyectos, tal y como promueve LaLiga, en lugar de apoyar un sinnúmero de iniciativas. El gestor de LaLiga indica que uno de los clubes sigue un enfoque estratégico y ha focalizado su compromiso social en las escuelas de formación para personas con discapacidad, lo que le permite generar impacto en estos colectivos y que los aficionados reconozcan la implicación del club en este campo:

Pongo de ejemplo el [club X]; es uno de los clubes de LaLiga que mejor [se] ha desarrollado. Desde ya hace cuatro años tomó la iniciativa de acuñarse un ADN distintivo de sus programas sociales a través de la fundación y ellos fueron los que iniciaron unas escuelas de formación deportiva para discapacitados intelectuales, que han abierto hoy a cualquier tipo de discapacidad y que ellos llaman disfunción, discapacidad funcional (...). Es un club que sí que cogió un proyecto con un ADN propio, lo han ido trabajando y la propia entidad y sus aficionados ya han conseguido permear el conocimiento de qué actividad están fundamentalmente desarrollando (Gestor LaLiga).

La memoria de la fundación de este club identifica un número limitado de líneas de actuación que agrupa en cinco actividades vinculadas al desarrollo del fútbol base y a las secciones de deporte adaptado para deportistas con discapacidad (memoria fundación club [X], 2022).

En la misma línea que este club, otro de los entrevistados expresa su deseo de evolucionar hacia enfoques más estratégicos, es decir, "*cada vez menos actividades y cada vez más proyectos, cada vez más cuestiones que puedan tener un impacto real, positivo, medible y del que podamos hacer una evaluación*" (club 9). Este responsable menciona que desea centrar sus esfuerzos en la realización de proyectos con impactos significativos y evaluar sus resultados, por lo que es necesario limitar el número de actuaciones.

Por el contrario, otros clubes apuestan por tener una mayor capilaridad en las actividades que realizan y abarcan un mayor número de ámbitos, dispersando sus esfuerzos. De esta manera, la memoria de la fundación de un club, pese a contar con un presupuesto limitado, presenta múltiples iniciativas con poca conexión o foco.

Las actividades de esta fundación incluyen el desarrollo de la cantera, subvenciones a clubes deportivos y apadrinamiento de deportistas, escuela de fútbol y formación en valores, campus, fútbol femenino, equipo de deportistas con discapacidad, acciones con colegios, donaciones de equipos de protección COVID a residencias de mayores, plan de igualdad, promoción de la lengua autonómica o cursos de robótica para niños (memoria fundación club [X], 2020).

En resumen, los clubes que no adoptan un enfoque estratégico en su compromiso social no realizan una planificación a largo plazo de sus iniciativas y tratan de responder, de manera generalizada, a las peticiones de múltiples organizaciones sin ánimo de lucro que les solicitan ayuda. Por lo tanto, sus iniciativas surgen a sugerencia de estas entidades, no existiendo un análisis previo de las necesidades del entorno.

La falta de gestión estratégica del compromiso social supone una barrera que impide a estos clubes lograr impactos sostenidos con sus iniciativas. El enfoque cortoplacista y la falta de planificación da lugar a que estos clubes adopten iniciativas que buscan generar impactos inmediatos, visibles, pero con efectos limitados en sus beneficiarios, lo que limita el desarrollo de un verdadero compromiso en materia de RSC.

### *b.3. Deficiencias en la comunicación*

La forma en que se comunica el compromiso social del club evidencia, igualmente, la preeminencia de los aficionados sobre el resto de *stakeholders*. El relato de los entrevistados revela bajos niveles de divulgación de las iniciativas y problemas en las estrategias de comunicación.

*Bajos niveles de comunicación.* En primer lugar, la práctica totalidad de los gestores de las fundaciones se queja de que los niveles de comunicación de las iniciativas sociales son bajos, tal y como expresa el siguiente entrevistado: "*somos un club de fútbol y eso nos viene muy bien para tener un altavoz, que no dejamos de reclamar que nos parece poco potente; a mí me gustaría que le dieran más volumen*" (club 8).

Como consecuencia, los responsables señalan que los aficionados no tienen conocimiento de las iniciativas sociales. *“Creo que mucha gente no sabe todo lo que hacemos”* (club 1). Otro de los entrevistados trata de cuantificar la falta de información: *“si tenemos [cifra] socios, a lo mejor el 50 % puede ser que no sepa todo el trabajo que hacemos. Y ahí también está nuestro trabajo, de poder comunicarlo y que estén al día y saber que la respuesta sigue siendo positiva”* (club 4).

Del análisis de las entrevistas, se deduce que los aficionados están fundamentalmente interesados en la dimensión deportiva del club, por lo que, tal y como resume el gestor de LaLiga *“desgraciadamente, la capacidad de atracción que tiene el primer equipo en los medios de comunicación eclipsa cualquier comunicación que hagas sobre tus proyectos sociales”* (Gestor LaLiga). Por ello, los clubes se centran en la comunicación de la información deportiva, por delante del compromiso social. Uno de los entrevistados explica que *“nuestro departamento de comunicación está muy enfocado al primer equipo, a una estrategia de comunicación muy periodística y muy deportiva”* (club 7).

En LaLiga son conocedores de los problemas de los clubes para comunicar su compromiso social y de la existencia de *“un gran déficit de comunicación”* (Gestor LaLiga). Este entrevistado indica que lo que interesa a los aficionados y, por ende, a los medios de comunicación, es el primer equipo:

Los medios de comunicación solo se hacen eco del rendimiento deportivo del primer equipo, circunstancias personales de algunos jugadores de los equipos, pero no del proyecto empresarial-social del propio equipo. Son argumentos de comunicación que no tienen cabida comercial en el actual marco del consumidor del mundo del fútbol (Gestor LaLiga).

Otros motivos explican el bajo nivel de comunicación del compromiso social. A uno de los entrevistados le preocupa que los aficionados malinterpreten los motivos que llevan al club a comunicar las iniciativas de RSC, por lo que prefiere mantener un perfil bajo y limitar su difusión:

El hándicap que tenemos es la comunicación. La gente no sabe lo que hacemos (...), no lo queremos contar, nos da apuro contarlo (...). La línea es tan fina entre lo que es el marketing y lo que es la *acción social*, que tenemos tanto miedo a que la gente malinterprete nuestra buena intención en lo que es la fundación que preferimos casi no contar mucho, para que no parezca que es una acción de marketing (club 1).

*Estrategias de comunicación.* La comunicación de las iniciativas sociales supone un caballo de batalla para los responsables de las fundaciones, en la medida en que se subordina al resultado deportivo, tal y como expresa uno de los entrevistados:

Nosotros tenemos un proyecto precioso (...) y lo vamos a lanzar un lunes (...), siempre te dicen los de comunicación "bueno, si no perdemos lo lanzamos un lunes, si perdemos lo lanzamos el miércoles". Y yo digo "ostia [*sic*], ¿no será al revés?" Si ganamos, bien, pero si perdemos es precisamente cuando lo tenemos que decir (...) "aquí [en compromiso social] no nos ganan" (club 3).

Esta cita evidencia la existencia de distintas sensibilidades en el club. Por un lado, según el punto de vista del responsable de la fundación, la comunicación de las iniciativas sociales ayuda al club a trascender del terreno de juego y de los resultados del primer equipo. De su razonamiento se deduce, sin embargo, que hay áreas dentro del club, como el área de comunicación, que prefieren subordinar la difusión de las iniciativas sociales a los resultados deportivos. Esta situación, que también se produce en otros clubes, se debe a la atención prioritaria que el club da al aficionado frente al resto de *stakeholders*, tal y como expone el siguiente entrevistado, que explica el motivo por el que la comunicación se condiciona al resultado deportivo:

Hemos trabajado esta semana con LaLiga Genuine de manera muy intensa y ha habido unos contenidos maravillosos que, en lugar de comunicarlos desde la cuenta del primer equipo, los hemos comunicado solo desde la cuenta de la fundación. ¿Por qué? Porque si los comunicamos desde la cuenta del primer equipo, que tiene muchísimo más recorrido, vamos a tener muchísimas más reacciones desgraciadamente negativas de gente cabreada que nos va a decir, de manera insistente, que nos dejemos de realizar esfuerzos en otras cosas que no sean lo puramente deportivo (club 9).

Por ello, este responsable indica que *"en determinados momentos, se evita hacer demasiado ruido, sobre todo cuando implica a la primera plantilla, porque hay sensibilidad en el ambiente y preferimos tener un perfil bajo estratégicamente"* (club 9). Esta cita revela que la comunicación de las iniciativas sociales viene condicionada por las posibles reacciones adversas que puede generar en el aficionado, quien puede

cuestionar la dedicación de recursos del club al compromiso social cuando no se consiguen resultados favorables en el terreno de juego. Este aspecto evidencia, nuevamente, la priorización del aficionado sobre el resto de grupos de interés. Es llamativo el discurso de este entrevistado, que señala que solamente llevan a cabo y comunican aquellas iniciativas que sus aficionados puedan *entender*:

¿Qué otros criterios tenemos a la hora de abordar acciones? Pues por supuesto que sea una acción que entiendan los [aficionados del club] y que podamos comunicar a los [aficionados del club]. De repente, se dan situaciones que limitan esa posibilidad de comunicar determinadas cosas. Por ejemplo, malos resultados deportivos; no vamos a hacer determinadas acciones que nos compliquen la existencia en este momento, o más bien no vamos a poderlas comunicar, a lo mejor sí las hacemos (club 9).

Las estrategias de comunicación presentan otros problemas. Uno de los entrevistados menciona que es un error que el club comunique las iniciativas sociales conjuntamente con otra información deportiva, *"entonces, es como si no comunicaras nada"* (club 3). En el mismo sentido, el gestor de LaLiga considera que las comunicaciones deben realizarse cuando las noticias deportivas no eclipsen al proyecto social, puesto que la atención del aficionado siempre se dirige hacia el ámbito deportivo.

Te encuentras que los directores de comunicación lo que te están diciendo es "tengo un problema muy grande, la gran dispersidad [*sic*] de acciones que se cometen no me permite decir algo sustancial, ¿vale? Y al mismo tiempo, cuando lo quiero decir, tengo que decirlo en un momento en el que la atención de la prensa no esté dirigida hacia el primer equipo" (Gestor LaLiga).

Otro de los problemas reside en que, muchas veces, las iniciativas se comunican desde la página web de la fundación. La preeminencia de las noticias deportivas del equipo en los canales del club motiva que las fundaciones hayan desarrollado sus propios canales de comunicación.

Lo que están haciendo las fundaciones es ellos desarrollar, a través de sus propias herramientas, sus propios canales y sus propios soportes y sus propios estilos de comunicación, pero que muchas veces se ve reducido a un marco no tan amplio como lo que es el primer equipo (Gestor LaLiga).

Sin embargo, uno de los entrevistados considera que, que con objeto de que el compromiso social tenga mayor repercusión, la gestión de la comunicación debe

realizarse a través de los medios y de los canales del club, sorteando la priorización del ámbito deportivo:

Realmente, para que sea potente, la comunicación tiene que estar en el club. Ahí chocamos. ¿Por qué? Llámalo egos, llámalo invadir áreas que tal... Lo deportivo asume mucho, come mucho. Entonces, cosas como la nuestra que son muy chulas, que gustan mucho, pero muchas veces están en segundo, tercer o cuarto plano. Aquí hay fútbol, fútbol sala, femenino, filial. Entonces, muchas veces [somos] el cuarto o quinto (club 8).

Como último problema, los clubes comunican fundamentalmente aquellos proyectos que gozan de popularidad entre sus aficionados, que generan un impacto emocional, lo que motiva que no se comuniquen otros de mayor profundidad en términos de RSC. El gestor de LaLiga es conocedor de los problemas de comunicación que tienen las fundaciones para dar a conocer sus iniciativas, así como de la falta de apoyo de los departamentos de comunicación, si bien no menciona una estrategia de LaLiga al respecto:

Sí que hay proyectos sociales que se les ha puesto en valor y que el aficionado reconoce y agradece al club, y hay otros proyectos que tienen tanto o más sentido que estos otros que tienen un tinte ciertamente de carácter popular, que son muy interesantes pero que [por] una falta digamos de comunicación y de apoyo del departamento de comunicación, no se ponen tan en valor como los otros (Gestor LaLiga).

En resumen, la estrategia de comunicación es otro de los aspectos que lastra el adecuado desarrollo del compromiso social de los equipos. A pesar de la situación descrita, la mayor parte de los entrevistados coincide en que es necesario comunicar adecuadamente las iniciativas para poner en valor el compromiso social del club. Uno de los responsables considera que *"si no lo comunicas, es como si no lo hicieras"* (club 3). Esta reflexión denota que los entrevistados no piensan exclusivamente en los beneficiarios de las iniciativas.

En la misma línea, otro de los responsables cree que, si bien tradicionalmente las iniciativas sociales no se han comunicado adecuadamente, *"teniendo un altavoz tan grande como es el club, creo que es importante que se comuniquen todo"* y, de esta forma, el club *"va enseñando a esa sociedad más comprometida lo que quiere ver"* (club 7).

Según el relato de los entrevistados, la adecuada comunicación del compromiso social del club persigue varios resultados. En primer lugar, sirve para que aficionados y público conozcan el compromiso de la entidad con la sociedad, lo que contribuye a reforzar sus vínculos y, por ende, su imagen de marca. En segundo lugar, para otro de los entrevistados, es importante dar a conocer los proyectos sociales a efectos de enrolar a futuros participantes y beneficiarios en los programas, así como para *“reportar a los socios lo que estás haciendo con el dinero”* que aportan (club 3).

Finalmente, la comunicación debe servir para que el resto de empleados del club sean conocedores de las iniciativas y se impliquen en el desarrollo del compromiso social. En este sentido, uno de los entrevistados señala el problema de la falta de comunicación interna de las iniciativas:

El sentimiento de pertenencia que tiene cualquier chico de aquí no lo tiene un empleado del club, a ver, lo tienen muchos empleados en el club, pero no lo sentimos como ... me explico: yo quiero que todos los empleados del club sean partícipes de esta historia y la sientan como suya porque el objetivo es que un aficionado lo sienta y, joder [sic], ¿mi compañero de barracón no? (club 8).

#### *b.4. Medición de impactos emocionales*

Según lo expuesto, muchas veces el compromiso social del club persigue generar un impacto emocional en los aficionados, en lugar de afectar al conjunto de dimensiones de la RSC. Vinculado a este hecho, la falta de herramientas para la medición de los impactos limita el desarrollo de la responsabilidad social en los clubes. Los entrevistados mencionan que no disponen de datos ni de una metodología que les permita medir el efecto que los programas generan en sus beneficiarios ni en las distintas dimensiones de la RSC.

En este sentido, se pueden diferenciar tres aproximaciones con relación a la medición de los impactos. En primer lugar, algunos entrevistados mencionan que, para evaluar el éxito de un proyecto, se basan en sus percepciones y en la observación de los participantes. Uno de los entrevistados expresa que *“Hombre, creo que la mejor vara de medir es verles; si realmente lo que hacemos les hace felices o no”* (club 7). De la misma manera, otro de los entrevistados indica:

A nivel social lo notas en el día a día. Yo cuando me voy a la Genuine y estoy con los chicos los ves súper contentos, súper felices. [Te dicen] “gracias”, los ves agradecidos, el agradecimiento que demuestran y el compromiso que demuestran también. Creo que con eso valoramos (club 6).

En esta misma línea, los entrevistados perciben que los aficionados se sienten orgullosos de las iniciativas sociales desarrolladas por los clubes en función, entre otras fuentes, de sus comentarios en redes sociales. Sin embargo, no disponen de datos objetivos para confirmar estos sentimientos positivos. Uno de los responsables lo expresa de la siguiente manera:

Estamos intentando medir, porque las sensaciones son muy buenas, el club tiene muy buenas sensaciones, está muy contento con todo esto, pero estamos intentando pasar todo eso a dato. (...) Obviamente los aficionados están orgullosos; no tenemos el dato, ¿no?, pero bueno, obviamente cuando ven el Genuine pues se sienten orgullosos de lo que está haciendo el club, en las redes sociales hay interacciones muy positivas en ese sentido (...). De momento, no tenemos un retorno tangible; estamos teniendo un retorno en sensaciones (club 6).

Nuevamente, en esta ocasión, el foco de los entrevistados reside en la valoración de las emociones que el compromiso social genera en sus aficionados, que constituyen su *stakeholder* preferente. A pesar de esta situación, LaLiga promueve que los clubes realicen una medición del impacto social de sus iniciativas y les ofrece asesoramiento técnico, poniendo a su disposición herramientas.

En segundo lugar, de acuerdo con otros gestores, para determinar el éxito de un programa se evalúa fundamentalmente la propia actividad, no su impacto. De este modo, hay clubes que han desarrollado indicadores de carácter cuantitativo, como el número de participantes del programa, su grado de adherencia o el número de beneficiarios. Es común que los entrevistados expresen que *“con el tema de [acciones] formativas pues realmente lo que vemos es la demanda que tenemos para seguir haciéndolas; creo que es la mejor vara de medir, ¿no?; el impacto que tienen las formaciones que dan profesionales es que, bueno, nos piden muchas más”* (club 7).

Sin embargo, al margen de los indicadores de la propia actividad, los entrevistados mencionan no disponer de herramientas para medir el impacto que los programas

generan en los beneficiarios: *"la sensación que yo tengo es que se mide mucho la actividad, pero no se miden los resultados reales"* (club 9).

En tercer lugar, algunos gestores se preocupan por conocer el impacto de los programas y, para ello, solicitan que los beneficiarios cumplimenten encuestas de satisfacción. Sin embargo, el siguiente entrevistado se muestra crítico con los resultados que ofrecen estas encuestas porque *"tenemos un índice de respuesta positiva enorme; como si tu modelo de evaluación sea preguntar a tu mujer si te quiere, ¿qué te va a decir?"* (club 3). En ocasiones, son los entrenadores, educadores, integradores sociales, pedagogos o coordinadores de los programas quienes cumplimentan informes de evaluación sobre los impactos que generan en los beneficiarios.

Son los clubes con mayor nivel de profesionalización los que muestran más interés por trascender de la evaluación anecdótica de los impactos y desarrollar herramientas de medición basadas en criterios profesionales, con indicadores de impacto *"adaptados a la realidad de los beneficiarios"* (club 2). De esta manera, uno de los clubes ha recurrido a la ayuda de un consultor externo para el desarrollo de herramientas de medición que tengan en cuenta el perfil de los beneficiarios de cada programa. El club ha desarrollado indicadores para evaluar cómo el proyecto ayuda a cambiar la vida de los colectivos en riesgo de exclusión. El responsable lo expresa de la siguiente manera:

Tenemos indicadores que comprueban la eficacia de nuestros proyectos. Eso significa que, si tú coges un chico a los seis años, a mí me interesa que participe en los programas hasta los 17 y que ya, cuando salga de nuestros programas sea, no un enemigo social, sino un ciudadano normalizado (club 2).

Este caso es una excepción, porque las entrevistas revelan la falta generalizada de herramientas para realizar la medición de los impactos en los beneficiarios de los programas. Tal y como expresa uno de los entrevistados, *"para mí, es como el gran reto que tiene la acción social en el mundo entero: medir adecuadamente los impactos y hacer un seguimiento adecuado"* (club 9).

A pesar de las dificultades, los entrevistados consideran que medir el efecto real que los proyectos generan en la sociedad es esencial, porque *"el fútbol es fundamental como herramienta si se utiliza en positivo, como una herramienta para lograr cambios en positivo a nivel social, porque tiene una capacidad de influencia descomunal"* (club 6). Uno de los entrevistados cree que es importante medir el impacto de las iniciativas a efectos de lograr legitimidad:

Queremos medir con dos vertientes: uno, medir hacia afuera y dos, legitimarnos hacia adentro (...). Legitimarnos internamente con datos cualitativos para que otros departamentos internamente vean también cuál es el alcance de nuestras actuaciones, no en lo económico; y dos, tener argumentos para contar un discurso de puertas afuera para visibilizar las acciones que hacemos. Como no lo hacemos hoy en día, tenemos que ponerlo en marcha (club 1).

El relato de este entrevistado enfatiza la necesidad de medir el impacto social de las iniciativas de la fundación a efectos de lograr legitimidad a dos niveles. A nivel interno, conocer este impacto servirá para que el resto de departamentos del club pongan en valor la actividad de la fundación. Es decir, se pretende *"convencer al club y a todos los departamentos del club de que lo que hace la fundación es la esencia general del club, no es 'los locos de la fundación o el oasis ese'..."* (club 1). Este argumento está en línea con la necesidad de conseguir una mayor integración de la RSC en el club.

A nivel externo, la medición de los impactos permitirá dar a conocer el compromiso del club con la sociedad a través del reporte de resultados tangibles de los proyectos. Por lo tanto, la medición debe ir acompañada de una adecuada comunicación. Según este responsable, esto ayudará a legitimar la actividad del club en la sociedad puesto que, tal y como expresan varios entrevistados, el fútbol se enfrenta a una crisis de valores:

Lo que pasa ahí de valores [señala al estadio] tiene poco cada fin de semana. Ni en el verde, ni arriba. Para mí, no es un ejemplo de valores que se proteste al árbitro, que todos le rodeen, que en la grada no haya insultos, pero haya pitos. No sé, yo creo que el fútbol profesional no es un ejemplo de valores (club 1).

Por lo tanto, el compromiso social del club y la medición y comunicación del impacto que generan sus proyectos podrían ayudar a paliar la crisis de valores a la que se enfrenta el fútbol.

*c. Distintos entornos institucionales*

Junto a las expectativas de los *stakeholders*, las presiones del entorno institucional modelan las respuestas que los clubes ofrecen en materia de RSC. Estas presiones no son las mismas para todos los clubes. Uno de los responsables indica que:

Tenemos un entorno ultra exigente [*sic*] porque van más rápido que nosotros casi todas las empresas o muchas empresas. Vamos tarde respecto a casi todas las empresas. (...) Creo que las expectativas que tenemos es no defraudar, estar a la altura de lo que nuestro entorno nos demanda; y nos demanda todo ya (club 1).

Frente a este entorno demandante, otro de los entrevistados indica que *"a día de hoy, creo que la gente cuando aparecen nuestros impactos y las cosas que hacemos les encanta, pero no lo tenían como una expectativa"* (club 9). De esta manera, las expectativas sociales a las que se enfrentan los clubes son diferentes, lo que influye en la adopción de enfoques socialmente responsables.

Las presiones institucionales son distintas, asimismo, en función del ámbito de actuación de la entidad. La mayor parte de los clubes priorizan la realización de iniciativas en su entorno más próximo, en la comunidad, tal y como expresa el siguiente entrevistado *"siempre dentro del ámbito local, comarcal, porque nos debemos a lo que somos, ¿no?"* (club 6). Sin embargo, uno de los entrevistados se diferencia en su enfoque e indica que la marca de su club tiene dimensión mundial y *"ha sido la primera organización que ha planteado que su ámbito de actuación era el mundo (...). El valor, para nosotros, es contribuir a cambiar la sociedad con una marca de dimensión global (...). En eso nos diferenciamos del resto de fundaciones"* (club 2).

El hecho de que la mayor parte de clubes focalice sus iniciativas en la comunidad más cercana provoca una homogeneización en la naturaleza de su compromiso social y una similitud en las iniciativas: ayuda a colectivos en riesgo de exclusión social de la comunidad, educación y transmisión de valores a través del deporte a los niños y

jóvenes de la región, regeneración económica del territorio o defensa del patrimonio cultural y lingüístico. Sin embargo, el gestor de una de las fundaciones con mayor presencia internacional tiene un enfoque diferente de su compromiso social, calificando a la fundación como entidad educativa de cooperación al desarrollo, con escuelas de fútbol a nivel mundial.

En resumen, las comunidades y entornos institucionales menos exigentes con relación a la adopción de enfoques socialmente responsables generan menos presión para los clubes, lo que ralentiza el crecimiento de su desempeño en materia de RSC.

#### *d. Conflicto entre lógicas: análisis según la teoría institucional*

Según lo expuesto, el estudio revela la existencia de presiones y lógicas enfrentadas que limitan el desarrollo de la RSC del club, que en este apartado se explican a tenor de la teoría institucional.

##### *d.1. Multiplicidad de presiones institucionales*

Los clubes de fútbol se enfrentan a presiones del entorno institucional que operan a distintos niveles y a las demandas de varios *stakeholders*, dando prioridad a los aficionados. Adicionalmente a las presiones del propio sector del fútbol profesional, existen otras que operan en la comunidad en la que cada club desarrolla su actividad. De esta manera, las presiones difieren entre clubes.

Existen entornos institucionales donde las expectativas sociales sobre la RSC son mayores, lo que preocupa a uno de los entrevistados cuando indica que su entorno es *ultra exigente [sic]* y van "*tarde respecto al resto de empresas*" (club 1). En cambio, otro de los entrevistados señala las bajas expectativas de su comunidad respecto al compromiso social del club, por lo que van "*sorprendiendo*" a su masa social con las iniciativas (club 9). Por otro lado, si bien la mayor parte de clubes focaliza su actividad en el ámbito comunitario más cercano, una de las entidades analizadas dirige su compromiso social a la cooperación internacional y al desarrollo de escuelas de fútbol a nivel mundial enfrentándose, por lo tanto, a presiones diferentes que operan a nivel de cada país.

De igual manera, la literatura muestra que las organizaciones no deportivas se enfrentan con el reto de convivir con presiones institucionales que operan a nivel macro, es decir, a nivel nacional e internacional y a presiones a nivel del *campo organizacional* (Jamali y Neville, 2011).

En el ámbito deportivo, François et al. (2019) identifican distintos niveles de presiones que afectan a los clubes de fútbol. Tanto factores institucionales que operan a nivel nacional como a nivel del campo del deporte profesional contribuyen, de esta manera, a dar forma a las iniciativas de RSC de los clubes. A nivel nacional, operan los sistemas económico-políticos (*National Business Systems*) y, a nivel del sector deportivo, opera el sistema nacional deportivo, el sistema profesional deportivo y las ligas (François et al., 2019).

#### *d.2. Respuesta de los clubes a las presiones institucionales*

Las lógicas institucionales son, en ocasiones, contradictorias (Raynard, 2016), lo que en el ámbito de este estudio constituye una barrera para el desarrollo de un enfoque holístico de la RSC en los clubes. Los resultados ponen de manifiesto que estas entidades se enfrentan a las expectativas de múltiples *stakeholders*, como aficionados, comunidad, público general o LaLiga. La teoría institucional constituye un marco adecuado para comprender la reacción de los clubes respecto al cumplimiento de las presiones del entorno. Según esta teoría, las respuestas que adoptan las organizaciones, en general, dependen de factores como el contenido de la presión, quién la ejerce, cómo, por qué y dónde (Oliver, 1991).

Al igual que en el presente estudio, Oliver (1991) defiende que las organizaciones se enfrentan a múltiples presiones incompatibles entre sí, que son ejercidas por distintos *constituyentes*. A mayor número y multiplicidad de presiones, es más probable que las organizaciones muestren resistencia a su cumplimiento. Esto se explica porque, en la medida en que algunas fuerzas pueden ser incompatibles, el cumplimiento de las demandas de un *constituyente* implica que se ignoran las de otro (Oliver, 1991). La resistencia al cumplimiento es mayor en la medida en que las presiones del entorno están menos alineadas con los objetivos de la organización.

Por el contrario, su cumplimiento es mayor si la entidad tiene mayor dependencia del *constituyente* (Oliver, 1991).

El presente estudio revela que los gestores de las fundaciones priorizan, en la adopción de su compromiso social, la atención de las demandas de los aficionados, a los que “*se deben*” y, por ello, realizan iniciativas visibles para los mismos y para la comunidad (club 5). Estos son los *stakeholders* que, según los entrevistados, garantizarán la supervivencia de los clubes a futuro y, por ello, les dan prioridad frente a LaLiga, que persigue que los clubes adopten un enfoque holístico con iniciativas en el conjunto de dimensiones de la RSC.

Por lo tanto, las presiones ejercidas por aficionados y comunidad tienen más peso que las de LaLiga, en la medida en que los clubes tienen una mayor dependencia respecto a estos *stakeholders*. Esto es coherente con los fundamentos de la *resource dependence theory*, según la cual las organizaciones prestan mayor atención a la satisfacción de las demandas de aquellos *stakeholders* de los que dependen para su supervivencia y les proveen de recursos críticos (Frynas y Yamahaki, 2016).

#### *d.3. Decoupling y RSC simbólica*

Por otro lado, la literatura identifica que la existencia de múltiples presiones en el entorno institucional, a veces contradictorias, produce en ocasiones el fenómeno del *decoupling* (Frynas y Yamahaki, 2016). Esto implica que el enfoque socialmente responsable que adoptan las entidades, en respuesta a estas presiones, es solo aparente y está desligado de la actividad habitual de la organización (Weaver et al., 1999). Es decir, las organizaciones hacen ver que dan respuesta a las demandas del entorno y adoptan un compromiso social de manera formal, de cara a la galería, sin un genuino compromiso (Aguinis y Glavas, 2012).

Este fenómeno se produce también entre los clubes de LaLiga. La constitución de fundaciones independientes que gestionan la RSC del club constituye una ejemplificación del *decoupling* porque sus estrategias, según los entrevistados, no están integradas con las del club. Las fundaciones son consideradas como algo accesorio, al margen del modelo de gestión del club.

Asimismo, algunos entrevistados critican que los clubes desarrollan su compromiso social de manera simbólica y califican las iniciativas de otros equipos como *postureo* (club 1). Donia y Sirsly (2016: p.232) distinguen, de esta manera, entre RSC *simbólica* y *sustantiva*, al diferenciar hasta qué punto una iniciativa representa una manifestación genuina del compromiso de la organización con la RSC o se realiza con el deseo de congraciarse con la comunidad. Mientras la RSC sustantiva persigue dar una verdadera respuesta a las necesidades sociales, la RSC *simbólica* tiene como objetivo fundamental presentar una imagen favorable de la organización como socialmente responsable, persiguiendo beneficios para la propia entidad (Donia y Sirsly, 2016).

La lógica de la competición fomenta el *decoupling* y la adopción de aquellas iniciativas que resultan visibles para los aficionados, simbólicas, lo que puede conducir a que los clubes descuiden la adopción de enfoques holísticos y sustantivos de la RSC. De igual manera, varios autores critican que los clubes españoles no son conscientes de su responsabilidad con la sociedad y llevan a cabo iniciativas en el ámbito de la *acción social* para legitimar su papel en la sociedad y no adoptan un enfoque holístico de la RSC (López-Martínez y Fernández-Fernández, 2015).

En este sentido, procede distinguir entre la conceptualización de la RSC *explícita* e *implícita* introducida por Matten y Moon (2008). La RSC *explícita* hace referencia a los programas que las organizaciones llevan a cabo de manera voluntaria y visible, mientras que la RSC *implícita* considera que el entorno institucional prescribe el comportamiento de las organizaciones, de manera que las prácticas de negocio responsables constituyen parte implícita de sus operaciones.

En el ámbito del presente estudio, los clubes persiguen, con su compromiso social, satisfacer las expectativas de sus *stakeholders* fundamentales, aficionados y comunidad, y priorizan lo que estos perciben, es decir, las iniciativas comunitarias. De esta manera, no integran la RSC en sus estructuras y en su actividad cotidiana como modelo de gestión del club. En la misma línea, Walzel et al. (2018) utilizan el término de *miopía comunitaria* para explicar que las organizaciones deportivas realizan fundamentalmente un uso pragmático de la RSC. Estas entidades se centran

en desarrollar iniciativas voluntarias en la comunidad y descuidan la adopción de enfoques holísticos de la RSC (Walzel et al., 2018).

La priorización de las iniciativas realizadas en respuesta a las demandas de los aficionados, frente al resto de dimensiones de la RSC, permite al club obtener un retorno de su compromiso social, en la medida en que fortalece los lazos con la afición y mejora su imagen de marca. De esta manera, los entrevistados revelan un uso instrumental de la RSC (Garriga y Melé, 2004).

De igual manera, Sheth y Babiak (2010) concluyen que las organizaciones deportivas norteamericanas con peores resultados deportivos reportan una mayor implicación en su compromiso social. En este sentido, argumentan un uso estratégico de las iniciativas sociales, que permite a las organizaciones *perdedoras* mantener su imagen de marca en sus comunidades a pesar de los fracasos en el terreno de juego (Sheth y Babiak, 2010: p.447).

#### **5.4. Discusión**

Este capítulo complementa el análisis realizado en el capítulo 4, que medía el impacto del SFP en el desempeño social de los clubes de fútbol profesional en España. Frente a este análisis, que se focalizaba en las consecuencias, en este capítulo se ha realizado un estudio de casos para comprender los procesos que dan lugar a que se produzcan dichos resultados.

Las entrevistas con los responsables de las fundaciones vinculadas a nueve clubes y el análisis de sus documentos de sostenibilidad han permitido comprender los mecanismos por los que el SFP ha alentado la convergencia en su nivel de compromiso social. Asimismo, este estudio revela los factores que han impedido una mejora sustancial del desempeño social de estas entidades.

Uno de estos factores hace referencia a la priorización del resultado deportivo sobre la RSC en los clubes. La literatura pone de manifiesto que esta preeminencia se produce también respecto al desempeño financiero. Según la teoría de la maximización de la utilidad, los clubes de fútbol priorizan la maximización de los resultados deportivos por encima del beneficio económico (Martín-Magdalena et al.,

2023). Como consecuencia, los clubes han invertido tradicionalmente en los mejores jugadores, dando lugar a elevadas cifras de endeudamiento en el fútbol europeo (Martín-Magdalena et al., 2023).

La preeminencia del resultado deportivo da lugar, asimismo, a la existencia de barreras en la gestión del compromiso social que impiden que el desempeño en materia de RSC de los clubes se haya incrementado sustancialmente tras la introducción del SFP. A continuación, se interpretan estas barreras a la luz de la literatura existente.

#### ***5.4.1. Tensiones entre club y fundación***

En primer lugar, el estudio revela el esfuerzo de los gestores de las fundaciones para llevar adelante el compromiso social del club, enfrentándose a numerosas dificultades y a la falta de apoyos. Los relatos permiten entrever la pasión que estas personas sienten por su trabajo, que les ofrece la oportunidad de impactar en la vida de los beneficiarios y generar cambios en la sociedad. La literatura también identifica a los clubes como agentes de cambio y creación de valor en su entorno (Breitbarth y Harris, 2008), estando mejor posicionados que el resto de organizaciones para desplegar sus iniciativas sociales (Hamil y Morrow, 2011).

Sin embargo, las convicciones personales de los entrevistados no siempre se ven acompañadas por la confianza de los gestores del club, que priorizan el ámbito deportivo frente a la RSC. Esta conclusión se alinea con Anagnostopoulos et al. (2014), que analizan la implementación de iniciativas sociales por las fundaciones de los clubes de fútbol en Reino Unido. Estos autores concluyen que, para que el compromiso social genere resultados tangibles, es imprescindible la adecuada colaboración entre los gestores de las fundaciones y los responsables del club (Anagnostopoulos et al., 2014).

Las entrevistas revelan tensiones entre estos actores en el desarrollo de las iniciativas sociales. Uno de los entrevistados señala que las fundaciones son consideradas por los gestores del club como centros de coste no integrados en la estrategia ni en la estructura organizativa del club. De la misma manera, Cobourn y Frawley (2017)

evidencian conflictos entre clubes y fundaciones en el ámbito de las organizaciones deportivas australianas, norteamericanas y del Reino Unido. Muchas veces, las estrategias de ambas entidades no están alineadas. Los gestores de las fundaciones sienten que no se valora su aportación de valor y enfatizan la necesidad de que los clubes consideren a la fundación como un activo del club, en lugar de como centro de coste (Cobourn y Frawley, 2017).

#### **5.4.2. Disponibilidad de recursos financieros**

En segundo lugar, los entrevistados revelan que la disponibilidad de recursos condiciona el desarrollo de las iniciativas sociales y, por ende, el desempeño en materia de RSC de los clubes. Este aspecto queda explicado a través de la teoría de los recursos escasos o *slack resources* (Waddock y Graves, 1997), según la cual las condiciones financieras afectan al grado en que la organización actúa de manera socialmente responsable. El motivo es que las organizaciones con mejor desempeño financiero disponen de más recursos para su inversión en iniciativas sociales (Campbell, 2007). Los responsables de las fundaciones indican que sus recursos son limitados y se basan en el patrocinio y en las aportaciones del club, si bien los clubes aspiran a que la actividad de la fundación sea financiable por sí misma.

Vinculado con la disponibilidad de recursos, otro condicionante que influye en el resultado de las iniciativas de RSC es el tamaño del club. Los responsables de clubes más pequeños señalan que los impactos que generan a través de su compromiso social son limitados y están escalados a sus posibilidades. De igual manera, Sheth y Babiak (2010), en el análisis de la RSC de las organizaciones deportivas norteamericanas, concluyen que los clubes con mayores ingresos reportan una mayor implicación en la RSC, argumentando que disponen de más recursos para presupuestar iniciativas sociales. A medida que se incrementa el tamaño de la organización, las firmas obtienen mayor volumen de recursos, lo que a su vez permite generar mayores resultados con la RSC (Aguinis y Glavas, 2012).

### 5.4.3. Falta de gestión estratégica de la RSC

La falta de adopción de un enfoque estratégico en la gestión de la RSC constituye una tercera barrera que impide incrementar el desempeño social de los clubes. Seguir una orientación estratégica permite a la organización alinear sus esfuerzos de RSC con sus capacidades internas, satisfaciendo a su vez las necesidades de la sociedad (Babiak y Wolfe, 2009). Por ello, el enfoque estratégico es el óptimo para algunos autores (Babiak y Wolfe, 2009).

La integración de la RSC en la gestión estratégica del club le proporciona ventajas competitivas y crea, a su vez, valor económico, social y político (Breitbarth y Harris, 2008). Esto entronca con los fundamentos de la *filantropía estratégica* (Liket y Maas, 2016). Para Porter y Kramer (2006), las organizaciones adoptan un enfoque de *filantropía estratégica* cuando son capaces de conseguir, a través de la RSC, la creación de valor en la sociedad y un retorno para la entidad. *La filantropía estratégica* defiende la creación de valor conjunto y, para ello, cada organización debe enfocar sus esfuerzos de RSC en un número limitado de iniciativas que ayuden a resolver problemas sociales y que proporcionen, a su vez, un beneficio a la organización (Porter y Kramer, 2006).

De acuerdo con los resultados del estudio, los entrevistados mencionan la necesidad de realizar iniciativas sostenibles en el tiempo que aporten valor a sus beneficiarios. Uno de los entrevistados indica que es necesario, para ello, que sus iniciativas estén vinculadas al sector deportivo. Esta visión es compartida por Bruch y Walter (2005), para quienes las compañías que adoptan un enfoque estratégico de su RSC obtienen resultados sostenibles en el tiempo, en la medida en que alinean su compromiso social con sus competencias fundamentales y con su misión, lo que les permite obtener ventajas competitivas y reforzar su identidad.

Si bien existen responsables que han definido líneas estratégicas para la gestión de la RSC, los entrevistados revelan que muchos clubes no planifican su compromiso social. Los clubes con menor nivel de planificación llevan a cabo iniciativas de manera reactiva, en respuesta a las solicitudes de colaboración de distintas entidades sin ánimo de lucro. Por lo tanto, no realizan una gestión estratégica de la RSC, pues el

enfoque estratégico implica un adecuado estudio de las necesidades de los *stakeholders*, la planificación a largo plazo del compromiso social y articular programas con objetivos claros, de cara a evaluar si ayudan a resolver los problemas del entorno (Kolyperas et al., 2015). El problema del cortoplacismo y la falta de estructura y planificación ha sido puesto de manifiesto, igualmente, por Hills et al. (2019) en el análisis de los programas de promoción de la salud llevados a cabo por las organizaciones deportivas en el Reino Unido.

A pesar de esta situación, los relatos permiten observar que, a medida que se profesionaliza la gestión de la RSC, los responsables de algunos clubes prefieren focalizar sus esfuerzos en el desarrollo de proyectos con un enfoque de generación de valor a largo plazo. Utilizando la categorización realizada por Rowe et al. (2019) para clasificar las *community-oriented practices*, estos clubes prefieren enfocarse en el desarrollo de proyectos tipo *capacity-building* frente a las iniciativas catalogadas como *giving* o *activating*.

En las iniciativas de tipo *giving*, los clubes ponen a disposición sus recursos financieros, físicos y humanos, pero su involucración es limitada, como en el caso de donaciones o visitas de los jugadores a colegios. Las iniciativas de tipo *activating* persiguen recaudar fondos en apoyo de causas, sensibilizar sobre un problema social o promover la participación de otras entidades sociales en su gestión. Por el contrario, las iniciativas *capacity-building* suponen una mayor implicación del club, puesto que consisten en proyectos a largo plazo de tipo educativo, formativo o de entrenamiento deportivo que persiguen la integración o el desarrollo de las capacidades de un grupo específico de beneficiarios de la comunidad (Rowe et al., 2019).

En resumen, según el relato de los entrevistados, los clubes, en general, no son aún conscientes de las oportunidades que una gestión estratégica de la RSC les puede proporcionar. Sin embargo, los responsables de las fundaciones defienden una definición a largo plazo del compromiso social, mediante la elaboración de políticas de RSC integradas en la estrategia general del club.

#### **5.4.4. Comunicación y medición de los impactos**

Como última barrera, el estudio revela que los niveles de comunicación del compromiso social de los clubes son bajos y la comunicación se ve afectada por los resultados obtenidos en el terreno de juego. Estas conclusiones se alinean con la falta de planificación estratégica de las actividades de comunicación de la RSC de los clubes de fútbol españoles identificada por Navarro y Mora (2019). Los clubes no ponen en valor su compromiso social y tienen una escasa presencia en medios cuando no se abordan asuntos deportivos (Navarro y Mora, 2019). Asimismo, los bajos niveles de comunicación de la RSC observados en el presente estudio están en línea con lo que ocurre en otras ligas europeas (Ribeiro et al., 2019).

Los relatos de los entrevistados revelan que, adicionalmente a la falta de comunicación del compromiso social, existen barreras en cuanto a la medición de los impactos de las iniciativas. Algunos de los entrevistados valoran las emociones que estas iniciativas provocan en sus aficionados, que constituyen su *stakeholder* principal y, en general, revelan la falta de conocimiento técnico y de herramientas para medir los impactos. Los gestores disponen de indicadores de actividad, pero pocas veces realizan evaluaciones del efecto que sus programas generan en los beneficiarios y en el resto de *stakeholders*. Es decir, se mide el número de participantes o de beneficiarios, pero no los efectos de las iniciativas.

Lozano-Sufrategui et al. (2020) observan los mismos problemas en los programas de promoción de la salud desarrollados por los clubes de fútbol españoles. Raramente se realizan evaluaciones en profundidad del impacto que estos programas producen en los beneficiarios y, en muchas ocasiones, la valoración se basa en evidencias anecdóticas. La falta de conocimiento técnico y de herramientas metodológicas explicarían esta situación (Lozano-Sufrategui et al., 2020).

Finalmente, Walker et al. (2017) realizan uno de los escasos estudios que analiza el impacto social de un proyecto desarrollado por un club de fútbol. En concreto, estos autores analizan los efectos de un programa para la promoción de empleo de un club británico. Este estudio revela que los programas solamente producen cambios en la

sociedad si cuentan con un adecuado enfoque, acompañado por una planificación detallada y una evaluación de sus resultados (Walker et al., 2017).

La necesidad de medir el desempeño social de los clubes y el impacto de las iniciativas supone un reto para los gestores de estas entidades. Para Fernández-Villarino (2021) resulta necesario desarrollar una medida de desempeño social en el fútbol, lo que facilitaría su reporte y la comparabilidad entre clubes, así como una gestión estratégica de la RSC.

## **CAPÍTULO 6.**

### **CONCLUSIONES**

Este capítulo recoge las conclusiones de esta tesis y su contribución a la literatura de la RSC. En primer lugar, se detalla la forma en que se han cumplido los objetivos de la investigación y se resumen los principales resultados. A continuación, se articulan las contribuciones teórica y práctica, describiéndose la utilidad de los hallazgos para los organismos reguladores del deporte y los gestores de las organizaciones deportivas. El capítulo finaliza con una explicación de las limitaciones del estudio, lo que a su vez permite identificar futuras líneas de investigación.

### **6.1. Cumplimiento de los objetivos y resumen de resultados**

El presente estudio tenía como propósito general analizar el efecto de una medida institucional tipo *soft* en el fomento de la RSC de las organizaciones y comprender los procesos que esta medida origina y que subyacen en la generación de dichos resultados. Según la teoría institucional, las organizaciones se amoldan a las reglas, valores y comportamientos esperados de su entorno institucional (Meyer y Rowan, 1977). Esta teoría analiza la influencia que estas presiones ejercen sobre las organizaciones y que determinan su comportamiento (Babiak y Trendafilova, 2011; Frynas y Yamahaki, 2016). Por ello, es un marco adecuado que permite explicar la influencia que factores como la legislación, la regulación sectorial o las normas sociales ejercen en la adopción de enfoques socialmente responsables (Campbell, 2007).

Sin embargo, las organizaciones responden de forma diferente a los factores institucionales según sus características y, en la mayoría de industrias, existen grandes diferencias de desempeño social entre empresas, no habiéndose abordado de forma completa los mecanismos y moderadores que podrían explicar esta situación (Li et al., 2019). Por ello, la literatura sugiere la realización de estudios que analicen íntegramente los efectos que una medida institucional provoca en los procesos de las organizaciones y que determinan su desempeño en RSC (Aguinis y Glavas, 2012; Testa et al., 2018).

Para ahondar en el conocimiento sobre los mecanismos que las medidas institucionales desencadenan y explicar las diferencias en el desempeño entre entidades, se estudia el caso del SFP de LaLiga y su influencia en el desempeño en

RSC en los clubes de fútbol profesional en España. Esta medida fue adoptada por LaLiga con el objetivo de fomentar la integración de la responsabilidad social en el modelo de gestión de los clubes.

La introducción del *Financial Fair Play* de la UEFA en 2011 y la normativa de control económico de LaLiga en 2014 sirvieron para incorporar criterios de disciplina en la gestión financiera de los clubes, que tradicionalmente acumulaban importes significativos de deuda. Una vez ordenadas las finanzas, LaLiga introdujo el SFP en 2017 con objeto de impulsar una cultura de responsabilidad social.

Si bien existen estudios que muestran que el FFP de la UEFA y la NCE de LaLiga han ayudado a mejorar la estructura financiera de los clubes y reducir su nivel de endeudamiento (Fernández-Villarino y Domínguez-Gómez, 2021), no se tiene constancia de que se hayan investigado en profundidad los efectos que el SFP ha provocado en la RSC de los clubes.

Fernández-Villarino (2021) señala que las fundaciones vinculadas a los clubes reportaron un incremento del desempeño social tras la introducción del SFP en la temporada 2019-2020, así como la existencia de indicios de que los clubes habían empezado a integrar estratégicamente la RSC en su modelo de gestión, reforzando su compromiso con sus *stakeholders*. Sin embargo, el estudio de Fernández-Villarino (2021) presenta limitaciones metodológicas y tiene un alcance limitado, porque adopta un enfoque exploratorio y describe los primeros indicadores tras la introducción del SFP en una sola temporada. Es decir, no realiza una medición del impacto de la medida en las distintas dimensiones de la RSC a lo largo del tiempo, ni analiza los moderadores que podrían explicar las diferencias en el desempeño entre clubes. Tampoco describe los procesos que el SFP ha desencadenado.

De esta manera, el presente estudio es el primero que mide y analiza, en profundidad, el efecto de una medida institucional adoptada por un organismo rector del sector deportivo sobre el desempeño en RSC de los clubes. Para ello, se utiliza un método mixto secuencial. En primer lugar, se ha realizado un estudio longitudinal que ha medido el impacto del SFP en el desempeño global en RSC de las organizaciones deportivas, especificando su efecto en las dimensiones social, medioambiental y de

gobierno. Se ha realizado un análisis de datos de panel con información del desempeño financiero, deportivo y social de los clubes de Primera División entre 2012 y 2021, es decir, varios años antes y después de la entrada en vigor del SFP.

Este análisis ha sido complementado con el estudio de casos que permiten explicar los resultados del análisis cuantitativo y comprender los procesos que el SFP ha originado en los clubes. Se ha utilizado como fuente de información la entrevista en profundidad a los responsables de gestionar la RSC de nueve clubes de Primera División, así como documentos de sostenibilidad de las organizaciones.

El análisis ha permitido comprender las prácticas que el SFP ha desencadenado en los clubes, así como los principales retos a los que se enfrentan los responsables de desarrollar el compromiso social de estas entidades. Entre estas prácticas se encuentra la adopción de conductas miméticas, que permiten a los clubes competir en materia de RSC, una mayor profesionalización en la gestión gracias al asesoramiento metodológico de LaLiga o el uso del SFP para legitimar internamente la adopción de enfoques holísticos y estratégicos en la gestión de la RSC.

La Figura 21 explica, de manera detallada, los principales resultados obtenidos en cada capítulo de la tesis. Como resumen, el estudio confirma las hipótesis planteadas sobre la efectividad de una medida institucional de este tipo y evidencia empíricamente que una medida regulatoria tipo *soft* adoptada por una liga profesional contribuye a fomentar el desempeño social de los clubes, al aportar asesoramiento técnico y sensibilizar sobre la RSC. Esto afecta, fundamentalmente, a los clubes menos comprometidos, lo que permite reducir la brecha en el nivel de compromiso entre entidades.

El estudio revela, por lo tanto, que esta medida ha influido principalmente en aquellos clubes que reportaron inicialmente un menor desempeño en RSC, cuyo compromiso social se ha incrementado de manera más rápida. Sin embargo, los resultados muestran que, a pesar del impulso del SFP, el desempeño general en materia de RSC de los clubes de LaLiga no ha mejorado sustancialmente y el promedio sigue siendo bajo, especialmente en la dimensión medioambiental.

FIGURA 21. ESQUEMA DE LA TESIS CON RESULTADOS

<p><b>CAPÍTULO 1</b> Introducción</p>	<p><b>OBJETIVO</b> Analizar el efecto de una medida institucional en el desempeño en RSC de las organizaciones y comprender los procesos que desencadena. Se analiza el caso del SFP de LaLiga y su efecto en el desempeño social de los clubes de fútbol profesional en España.</p>		
<p><b>CAPÍTULO 2</b> Revisión de la literatura</p>	<p><b>MARCO CONCEPTUAL: RSC EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS</b></p>		<p><b>CONTEXTO</b></p>
<p><b>CAPÍTULO 3</b> Contexto</p>	<p><b>CONCEPTOS BÁSICOS</b></p>	<p><b>TEORÍAS ADOPCIÓN RSC</b></p>	<p><b>LIGA ESPAÑOLA</b></p>
	<p>Responsabilidad Social Corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vinculadas a factores internos</li> <li>Vinculadas a factores externos: Teoría institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo nivel de desempeño en RSC</li> <li>Diferentes velocidades en adopción de RSC entre clubes.</li> </ul>
<p><i>Social Fair Play de LaLiga</i></p>			
<p><b>CAPÍTULO 4</b> Análisis cuantitativo</p>	<p><b>ANÁLISIS DATOS PANEL</b> (clubes 1ª División 2012-2021)</p>		
	<p>El SFP ha fomentado la convergencia en el nivel de desempeño social entre clubes.</p>	<p>Las condiciones económicas moderan el efecto: el impacto del SFP es mayor cuanto mayor es la solvencia del club.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El desempeño medio en RSC de los clubes sigue siendo bajo.</li> <li>Diferencias significativas entre dimensiones.</li> </ul>
<p><b>CAPÍTULO 5</b> Estudio cualitativo</p>	<p><b>ESTUDIO DE CASOS</b> (9 clubes 1ª División)</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Factores que ayudan a converger en desempeño social:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoramiento metodológico de LaLiga y sensibilización para que clubes adopten enfoques holísticos de RSC, que sirve a clubes con menos recursos y apoyo interno (legítima internamente la RSC).</li> <li>Lógica de la competición entre clubes y valores personales de los gestores.</li> </ul> </li> <li>Barreras: en los clubes se prioriza el resultado deportivo y al aficionado frente al resto de <i>stakeholders</i> (RSC simbólica).</li> </ul>		
<p><b>CAPÍTULO 6</b> Conclusiones</p>	<p><b>CONCLUSIONES TESIS</b></p>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una medida institucional no obligatoria puede contribuir a igualar el desempeño social de las organizaciones, pero puede no mejorarlo si se opone a otras presiones institucionales contradictorias. Es necesario que operen otros factores a nivel organizacional e individual para impulsar la RSC.</li> <li>Aspectos diferenciales en la adopción de la RSC en el sector deportivo: la lógica que defienden los distintos actores es diferente (lógica de la RSC que fomenta LaLiga frente al resultado deportivo que priorizan los aficionados); mimetismo competitivo.</li> <li>El SFP por sí solo no es suficiente para incrementar la RSC de forma holística en los clubes. Se sugiere que los organismos reguladores adopten medidas para sensibilizar a los aficionados. También es necesario el apoyo de los gestores de los clubes para integrar la RSC como modelo de gestión y adoptar enfoques estratégicos.</li> </ul>		

Fuente: elaboración propia

El SFP constituye un paso en el buen sentido para que los clubes adopten un enfoque holístico y estratégico de la RSC, si bien esta iniciativa resulta, por sí sola, insuficiente. A continuación, se describen los mecanismos que explican estos resultados y, en los apartados siguientes, se realiza una presentación de las contribuciones del estudio.

### ***6.1.1. Mecanismos desencadenados por el SFP***

El análisis realizado ha permitido construir un modelo conceptual sobre los procesos que el SFP ha originado en los clubes, que se reproduce en el capítulo 5 (Figura 19). El estudio revela cómo la medida permea en las entidades y ayuda a homogeneizar su nivel de compromiso social. A través del SFP se ofrece asesoramiento técnico y se aporta una metodología de trabajo común para que los clubes adopten un enfoque estratégico en la gestión de la RSC. Esta labor es fundamentalmente valorada en aquellas entidades con menos conocimiento técnico. Asimismo, LaLiga facilita el intercambio de experiencias entre los clubes, lo que también contribuye a la homogeneización en el compromiso.

Adicionalmente a la relación de confianza que los clubes tienen con LaLiga, la percepción de que, a futuro, la sostenibilidad se imponga como modelo de gestión obligatoria ayuda a que los preceptos del SFP permeen en las entidades. La medida ha servido fundamentalmente a los clubes con menos recursos y apoyo de los gestores a legitimar internamente, gracias al apoyo de LaLiga, la necesidad de adoptar enfoques holísticos en la gestión de la RSC.

En este modelo se identifican, adicionalmente a esta medida institucional, otros factores que contribuyen a homogeneizar el nivel de compromiso social de las entidades. Por ejemplo, la lógica de la competición motiva la adopción de enfoques socialmente responsables, lo que lleva a que haya clubes que, si bien no aspiran a liderar la clasificación deportiva, compitan para ser referentes en sostenibilidad. Asimismo, los valores y la implicación personal de los responsables de gestionar la RSC en los clubes juegan un papel fundamental para vencer los obstáculos a los que se enfrentan en el despliegue del compromiso social.

Sin embargo, el estudio revela que existe margen de mejora en el desempeño de RSC de estas entidades y muestra diferencias significativas entre las distintas dimensiones, siendo la medioambiental la que menor nivel de desempeño presenta. El análisis ha permitido construir un modelo conceptual en el que se identifican tres barreras que provocan una gestión deficiente de la RSC en los clubes y que impiden que el SFP haya incrementado significativamente su desempeño social. Este modelo se reproduce también en el capítulo 5 (Figura 20).

En primer lugar, el estudio revela que la medida ha dado lugar a la aparición de lógicas enfrentadas en los clubes: la lógica de la RSC impulsada por LaLiga frente a la lógica del resultado deportivo. De esta manera, los gestores de los clubes se enfrentan a la dificultad de combinar el logro de resultados en el terreno de juego con la lógica de negocio y, a su vez, dar respuesta a las presiones del entorno institucional.

En los clubes predomina la lógica del resultado deportivo frente a la dimensión social y los gestores se preocupan fundamentalmente por el primer equipo. Esto se traduce en que, en general, la gestión de la RSC queda relegada a las fundaciones vinculadas, no integrándose en el modelo de gestión del club. La priorización del resultado deportivo se refleja, asimismo, en un bajo nivel de profesionalización en la gestión del compromiso social y en la escasez de recursos. La disponibilidad de recursos es necesaria para el desarrollo de la RSC, porque el estudio revela que la solvencia de los clubes condiciona la influencia de medidas como el SFP, de manera que el mejor desempeño financiero en el largo plazo permite a estas entidades disponer de los recursos necesarios para desarrollar iniciativas sociales.

En segundo lugar, los gestores priorizan, en el desarrollo de su compromiso social, la atención a las demandas de los aficionados respecto al resto de *stakeholders*, como LaLiga, lo que dificulta la adopción de enfoques holísticos de la RSC. Esta priorización determina que los clubes se focalicen en el desarrollo de iniciativas visibles para sus aficionados, que buscan fundamentalmente crear vínculos emocionales con ellos, fortalecer su imagen de marca y garantizar su supervivencia.

De esta manera, muchos de los clubes no gestionan estratégicamente la RSC y realizan iniciativas con un enfoque cortoplacista buscando generar impactos inmediatos en la afición. Adicionalmente, su comunicación se encuentra condicionada a los intereses de los aficionados, que priorizan la información deportiva, por lo que el compromiso social se comunica poco y a través de la página web de la fundación, con menor repercusión que la del club. Asimismo, se encuentra subordinada a la obtención de resultados deportivos favorables.

En tercer lugar, los clubes se enfrentan a presiones institucionales que operan a distintos niveles y, muchas veces, de forma contradictoria, porque adicionalmente a las presiones del sector deportivo, deben responder a las de su comunidad. De este modo, el entorno de los clubes no es homogéneo y las presiones difieren entre las organizaciones deportivas. Existen entornos institucionales donde las expectativas sociales sobre la RSC son mayores, mientras que otros son poco demandantes, lo que desincentiva la adopción de enfoques socialmente responsables.

En definitiva, a pesar de que los clubes de fútbol tienen ventajas frente a otras organizaciones para el despliegue de iniciativas sociales (Hamil y Morrow, 2011), la RSC no constituye una prioridad para estas entidades. Los clubes no adoptan un enfoque holístico y realizan, fundamentalmente, iniciativas en la comunidad a través de fundaciones vinculadas, por lo que la responsabilidad social no está integrada en sus modelos de gestión.

Aunque el contenido del SFP trata de orientar a los clubes a que adopten un enfoque holístico y estratégico de la RSC, es necesario complementar esta medida institucional con otras que ayuden a superar las barreras descritas, para lo cual en este capítulo se realizan una serie de sugerencias a los organismos rectores del fútbol y a los gestores de los clubes.

## **6.2. Contribución teórica**

A continuación, se describe la utilidad de los hallazgos de la investigación a efectos académicos.

### 6.2.1. *Contribución al estudio de la RSC*

El presente estudio contribuye al estudio de la RSC al medir empíricamente y testar la efectividad de una medida institucional en el fomento del desempeño social de las organizaciones, analizando en detalle los mecanismos que subyacen en la generación de este efecto. La investigación responde a varias líneas abiertas en la literatura que sugieren la realización de estudios que analicen de forma integral y a lo largo del tiempo los procesos de adopción de iniciativas de RSC (Aguinis y Glavas, 2012; Frynas y Yamahaki, 2016; Li et al., 2019; Testa et al., 2018) y no solamente los resultados que provocan las medidas institucionales.

De esta manera, el estudio revela que distintos factores que operan a nivel organizativo e individual son necesarios para que una medida institucional sea eficaz en el impulso de la RSC, como el buen desempeño financiero, la implicación personal y los valores de los gestores y la superación de las barreras que impiden una adecuada gestión del compromiso social. Por otro lado, una medida institucional puede igualar la RSC de las organizaciones, pero puede no mejorar el desempeño global si se opone a otras presiones institucionales contradictorias. Es decir, deben producirse un conjunto de factores para que una medida institucional contribuya a incrementar, de manera significativa, el desempeño en RSC.

Estos resultados están en línea con uno de los escasos estudios que analiza de manera integral el proceso de introducción de una medida regulatoria tipo *soft*. En concreto, Testa et al. (2018) analizan el estándar SA8000, referente a derechos humanos y aspectos laborales. El estudio concluye que estos estándares no son, por sí solos, suficientes para mejorar el desempeño social, siendo necesario acompañar la medida con otras que faciliten el compromiso de los empleados, como los programas de formación (Testa et al., 2018).

Por otro lado, el presente estudio apoya a Aguinis y Glavas (2012) en la necesidad de estudiar las dinámicas que impulsan la RSC en cada sector. En este sentido, el análisis de las organizaciones deportivas ha puesto de manifiesto dos aspectos diferenciales en la adopción de iniciativas de RSC respecto a otras industrias, como la inversión de

las lógicas que defienden los distintos actores y la mimesis competitiva, tal y como se describe a continuación.

En primer lugar, en el proceso de adopción del compromiso social por los clubes de fútbol se produce un conflicto de lógicas. La teoría institucional es un adecuado marco que permite explicar cómo los clubes gestionan sus respuestas a las presiones ejercidas por lógicas contradictorias (Oliver, 1991) Sin embargo, la investigación revela una diferencia fundamental en la aplicación de la teoría institucional al contexto deportivo.

Si bien el conflicto entre la lógica del beneficio frente a la del cuidado social es habitual en las organizaciones empresariales, en el fútbol profesional la lógica que defienden los distintos actores es distinta. En términos generales, los factores que más importan a los consumidores cuando se forman una opinión de una compañía hacen referencia a su responsabilidad social, el trato a los empleados, la implicación en la comunidad, la ética y los aspectos medioambientales (Dawkins y Lewis, 2003). De este modo, el conflicto de lógicas se plantea entre los clientes, que demandan la adopción de enfoques de RSC, y los gestores de las entidades, pues la imperativa de maximizar el beneficio puede impedir que actúen de manera socialmente responsable (Campbell, 2007).

Sin embargo, el presente estudio revela que, en el contexto del fútbol profesional, los aficionados, que son consumidores de partidos en televisión o en el campo, no son en general exigentes con la RSC y demandan a los equipos, fundamentalmente, resultados deportivos. Los clubes amoldan su compromiso social a las demandas de estos aficionados, respecto a los que tienen mayor dependencia sobre el resto de *stakeholders* y les dan prioridad. Por ello, en lugar de adoptar un enfoque holístico e integrar la RSC como modelo de gestión y parte implícita de sus operaciones, como persigue LaLiga, los clubes realizan una RSC *simbólica* (Donia y Sirsly, 2016) y se centran en la realización de iniciativas visibles para sus aficionados. Esto limita el incremento de su desempeño en RSC.

Esta situación diferencial respecto a otras industrias, en la que los consumidores no muestran especial sensibilidad por la RSC de los clubes, parece no ser exclusiva del

fútbol español. La creación de la figura del regulador del fútbol inglés en 2023, que establece medidas obligatorias de tipo financiero y de gobierno corporativo para los clubes, plantea asimismo retos en este país, tal y como señala el informe de Deloitte (2023: p.13): *“Para muchos aficionados, el desempeño en el terreno de juego anula cualquier preocupación sobre el gobierno y las finanzas de los clubes y este es uno de los retos que la estrategia de comunicación del regulador debería gestionar”*.

En el contexto general, en que el consumidor reclama una responsabilidad social a las organizaciones, las presiones para que el consejo de la entidad trascienda de la lógica del beneficio económico son mayores. Sin embargo, en el contexto del fútbol, a diferencia de lo que ocurre con las organizaciones empresariales, la lealtad de los clientes está casi garantizada, por lo que el incentivo a adoptar enfoques socialmente responsables es menor. Es complicado conseguir que el aficionado vaya más allá de la lógica del resultado deportivo. La colaboración de los organismos reguladores del deporte puede ayudar a revertir esta situación. De esta manera, el estudio tiene implicaciones prácticas, tal y como se muestra en el apartado siguiente.

Junto con la inversión de las lógicas que defienden los distintos actores, el estudio revela un segundo aspecto diferencial en el sector deportivo con relación a la adopción de la RSC: la mimesis competitiva. La lógica de la competición es un elemento central de la cultura organizacional de los clubes, lo que motiva que estas entidades traten de ser las mejores, además de en el terreno deportivo, en su compromiso social. En esta competición, las organizaciones deportivas están sometidas a un gran escrutinio y sus iniciativas, aunque se desarrollen fuera del terreno de juego, son visibles para aficionados y público. Los clubes se comparan entre sí y desarrollan conductas miméticas respecto a las iniciativas sociales que adoptan sus pares.

Por ello, en contextos como el deportivo, donde se producen dinámicas como la descrita, es probable que medidas institucionales como el SFP puedan llevar a que la adopción de estrategias de RSC por algunos clubes, en respuesta a esta medida, sea imitada por el resto de entidades. El problema reside en que, muchas veces, este mimetismo competitivo conduce a la realización de una RSC *simbólica*, es decir, en

hacer ver que el club es socialmente responsable con iniciativas de gran impacto mediático, sin abrazar un compromiso holístico con la RSC. Esto se evidencia en la limitada mejora en el desempeño en la dimensión medioambiental.

La mimesis competitiva induce a los clubes a esforzarse en el desarrollo de su compromiso social, acercando su nivel de desempeño. En este sentido, la literatura identifica dos facetas por las que las organizaciones se asemejan unas otras. Adicionalmente al *isomorfismo* institucional, en el que las organizaciones adoptan comportamientos similares en respuesta a las presiones institucionales para ganar legitimidad y estabilidad en su entorno, existe un *isomorfismo* competitivo que se deriva de la búsqueda eficiente de recursos por las entidades para sobrevivir en mercados competitivos (DiMaggio y Powell, 2000).

Sin embargo, la lógica de la mimesis competitiva identificada en el presente estudio es específica del sector deportivo y no responde a la búsqueda de recursos, sino que forma parte de la cultura organizacional de las entidades deportivas. Esta lógica responde a la mera competición entre clubes, que persigue mantener la vinculación emocional de la afición con el club.

### **6.2.2. Contribución al estudio de la RSC en el sector deportivo**

Por otro lado, la presente investigación contribuye a avanzar el estudio de la RSC en el contexto de las organizaciones deportivas, fenómeno de investigación reciente con relación al análisis general de la responsabilidad social (Walzel et al., 2018). Con carácter específico, esta tesis prueba empíricamente, en el dominio deportivo, los fundamentos de la teoría institucional y valida determinados modelos y constructos en este ámbito, como el fenómeno del *isomorfismo organizacional* (DiMaggio y Powell, 2000), el *decoupling* (Frynas y Yamahaki, 2016) o la *RSC simbólica*, explicados en los capítulos 2 y 5.

Asimismo, es el primer estudio que mide empíricamente y cuantifica los efectos que una medida institucional adoptada en el sector del fútbol, como el SFP, produce en el desempeño en RSC de los clubes, superando las limitaciones metodológicas de estudios anteriores. Los análisis previos no miden el impacto a lo largo de los años ni aíslan el efecto de las presiones institucionales que operan a nivel nacional, pues

consideran entidades de distintos países. Tampoco analizan los mecanismos y moderadores que influyen en el efecto de la medida.

El estudio pone de manifiesto el papel de LaLiga como *constituyente* institucional, es decir, como actor que a través del SFP ejerce presión para la adopción de enfoques socialmente responsables en los clubes, influyendo fundamentalmente en aquellos con menor nivel de compromiso. De esta manera, revela la existencia de presiones institucionales normativas, coercitivas y miméticas desencadenadas por el SFP, que han posibilitado la convergencia en el desempeño en RSC de estas entidades.

La importancia de LaLiga como *constituyente* contradice los resultados de una encuesta realizada a los clubes de fútbol en Europa (Walters y Tacon, 2011). François y Bayle (2017) analizan los resultados de esta encuesta y subrayan el hecho de que los clubes europeos no reportan el impulso de las ligas nacionales como determinante para la adopción de su RSC. De este modo, los resultados del presente estudio están más cercanos a lo observado en las organizaciones deportivas norteamericanas, que enfatizan en papel de las ligas deportivas en el fomento del compromiso social de los equipos (Babiak y Wolfe, 2009).

Por otro lado, adicionalmente al SFP, el análisis cuantitativo revela que la mayor visibilidad de la que gozan los clubes con mayores ingresos y mejor desempeño deportivo también influye en su RSC, lo que sugiere la existencia de mayores presiones institucionales de tipo normativo sobre estas entidades.

Finalmente, el estudio responde a varias líneas de investigación abiertas en la literatura de la RSC en organizaciones deportivas (Sheth y Babiak, 2010; Trendafilova et al., 2013) y prueba empíricamente el efecto que, en el desempeño social del club, produce la interacción entre factores institucionales y determinantes internos. Los resultados del análisis evidencian que la solvencia del club y sus condiciones financieras a largo plazo moderan la respuesta de los clubes a las presiones del entorno institucional. El impacto del SFP en la responsabilidad social del club es mayor cuanto mayor es su solvencia.

Adicionalmente, el estudio analiza en profundidad los mecanismos y las barreras que intervienen en el proceso de convergencia de la RSC de los clubes y ayuda a dar

respuesta a la llamada de McLeod et al. (2020) sobre la necesidad de una mayor comprensión del fenómeno de la convergencia en el buen gobierno, la transparencia y la responsabilidad social entre entidades. Si bien estos autores estudian el proceso de convergencia en las organizaciones deportivas en la India, sus resultados están próximos a las conclusiones de este estudio, al demostrar cómo el *isomorfismo* está influenciado por la compleja interrelación de determinantes y barreras, que funcionan a distintos niveles institucionales y a nivel individual (McLeod et al., 2020).

### 6.3. Contribución práctica

El presente estudio tiene utilidad práctica para los organismos reguladores del fútbol y de otras disciplinas deportivas. Los resultados del análisis pueden ayudar a fomentar la adopción de políticas de promoción de la RSC por los organismos rectores en otras ligas, en la medida en que el estudio demuestra su contribución positiva en el compromiso social de los clubes. Esta investigación permite asimismo extraer determinadas lecciones aprendidas del SFP, pues la medida no ha afectado a todos los clubes ni a todas las dimensiones de la RSC de la misma manera.

En primer lugar, el estudio revela la necesidad de que los organismos reguladores combinen medidas que fomenten la adopción de enfoques socialmente responsables con medidas que aseguren la sostenibilidad financiera del club. Esto se explica porque el desempeño financiero positivo de la entidad, en el largo plazo, favorece su desempeño social. Un buen ejemplo, en este sentido, se encuentra en el fútbol inglés, que ha introducido recientemente la figura del regulador del fútbol inglés, *Independent Regulator for English Football* (Deloitte, 2023: p.12). Esta figura persigue asegurar la sostenibilidad financiera y el buen gobierno e introduce medidas regulatorias de tipo financiero y un código de gobierno corporativo de obligado cumplimiento por los clubes ingleses (Deloitte, 2023). El modelo y las sanciones aplicables, en caso de incumplimiento, se están definiendo en la actualidad.

Adicionalmente, el análisis cuantitativo revela que el proyecto del SFP ha impactado fundamentalmente en la dimensión de gobierno de la RSC. El desempeño medio de los clubes en materia de gobierno es mayor que en el resto de aspectos de la responsabilidad social. La dimensión medioambiental es la que continúa recibiendo

menos atención por los clubes de fútbol profesional en España, por lo que es necesario que los organismos reguladores complementen la medida del SFP con otras. A este fin, y para fomentar una cultura medioambiental en el sector del fútbol, LaLiga lanzó en 2022 un proyecto de dos años, el *Environmental Fair Play Project*. Este proyecto persigue mejorar el desempeño medioambiental de los clubes y su reporte, a través de la creación de una plataforma de conocimiento e intercambio de experiencias entre los mismos (Fundación LaLiga, s.f.b).

El análisis realizado tiene, asimismo, implicaciones para los gestores de los clubes de fútbol, al poner de manifiesto los retos a los que se enfrentan en la gestión del compromiso social, así como las oportunidades que supone realizar una gestión estratégica de la RSC. A continuación, se describen brevemente estos retos y se realizan una serie de sugerencias de gestión.

En primer lugar, la adopción de enfoques estratégicos en la gestión de la RSC permite crear valor conjunto para el club y para sus *stakeholders*. Para ello, las organizaciones deportivas deben planificar su compromiso social a largo plazo y definir su ámbito de actuación, lo cual implica establecer modelos de relación con el conjunto de sus *stakeholders*, que les permitan conocer sus necesidades. Si bien los clubes se centran en la realización de iniciativas de ámbito comunitario, buscando impactos visibles para los aficionados, la ampliación del alcance de su compromiso al resto de dimensiones de la RSC les permitirá dar respuesta a un abanico más amplio de *stakeholders*.

Para que los clubes trasciendan de la realización de una RSC *simbólica*, es necesario que los gestores del club ayuden a dotar a la RSC de los recursos necesarios para su desarrollo, tanto financieros como humanos, de cara a lograr una gestión profesionalizada del compromiso social. Focalizarse en un conjunto limitado de proyectos, buscando impactos significativos a largo plazo, puede ayudar a crear más valor que acometer múltiples iniciativas sin objetivos claros.

Adicionalmente, cabe reflexionar sobre si el actual modelo de fundaciones permite realizar una canalización efectiva de la RSC, pues el estudio revela que los clubes consideran a la fundación como algo accesorio y con estrategias, muchas veces,

desalineadas con su actividad esencial. Se sugiere plantear una evolución hacia modelos donde la RSC constituya parte de la gestión integral del club, tal y como propone el SFP.

A nivel operativo, deben desarrollarse herramientas que permitan la medición del impacto que las iniciativas de RSC generan, pues en la actualidad los gestores analizan fundamentalmente indicadores de participación en los programas o evalúan el resultado de las iniciativas en función de las emociones que provocan en el aficionado. Adicionalmente, se sugiere la realización de estrategias de comunicación que permitan que los aficionados y el resto de *stakeholders* conozcan el compromiso social del club, con una adecuada planificación y sin estar subordinadas a los resultados deportivos.

Las sugerencias realizadas pretenden conseguir una gestión profesionalizada de la RSC, que ayude a poner en valor las iniciativas desarrolladas. Sin embargo, para que esto sea posible, es necesario que el club cambie el foco de su compromiso social y que el *stakeholder* "aficionado" deje de marcar el paso de su RSC, pues el hinchas demanda fundamentalmente resultados deportivos y es poco exigente en la materia. En esta tarea, resulta necesario que los responsables de las fundaciones cuenten con el apoyo de otros *stakeholders*, que sirvan de contrapeso a la gran influencia que los aficionados ejercen sobre el club. Adicionalmente a los propios empleados y gestores del club, el apoyo de patrocinadores, administraciones públicas y entidades sociales es necesario para lograr esta evolución en la gestión de la RSC.

Por otro lado, los organismos reguladores del fútbol en España, como el Consejo Superior de Deportes, la RFEF o LaLiga, deben reflexionar sobre las medidas que permitan solventar la situación actual, en la que los clubes no están plenamente concienciados sobre su responsabilidad con el conjunto de *stakeholders* de la sociedad. Varias son los posibles caminos que, a este fin, se pueden emprender.

En primer lugar, cabe plantear la realización de acciones para conciliar los intereses de LaLiga, en cuanto a la adopción de enfoques holísticos de la RSC, y los de los aficionados. Para ello, LaLiga puede utilizar su capacidad de influencia para concienciar y educar a los aficionados sobre la importancia de las distintas

dimensiones de la RSC y que, de esta manera, exijan a los clubes una gestión ética y transparente de su actividad, el cuidado del medioambiente o la realización de proyectos sociales de calado, entre otros.

Vinculado a lo anterior, LaLiga debería reflexionar sobre la necesidad de reorientar su plan en materia de responsabilidad social. En la actualidad, la mitad del presupuesto de inversión en sostenibilidad se destina a iniciativas en el ámbito deportivo (KPMG, 2023). Tal y como sugiere uno de los entrevistados, podría plantearse la posibilidad de destinar un mayor volumen de recursos a financiar campañas de concienciación sobre los principales problemas a los que se enfrenta la sociedad, de las que los clubes también sean partícipes. Dados los problemas de comunicación de los que adolecen los clubes, LaLiga también puede ayudar a difundir los proyectos de mayor importancia desarrollados por estas entidades en el ámbito de la RSC.

Por otro lado, con objeto de conseguir una mayor implicación de los clubes en la gestión de su responsabilidad social y, dado que la competición forma parte de su cultura, desde LaLiga pueden tomarse medidas que fomenten la competición en este ámbito. A título de ejemplo, podría otorgarse un reconocimiento especial a los clubes más socialmente responsables o desarrollar una clasificación alternativa a la deportiva, que valore el desempeño en materia de RSC de estas entidades.

Finalmente, dado que el SFP es una medida no obligatoria que se ha revelado a todas luces insuficiente para incrementar significativamente la RSC, cabe plantear que la adopción de enfoques socialmente responsables por los clubes constituya una obligación a futuro. En este sentido, el reporte de sus iniciativas de RSC podría ser obligatorio, en línea con la Ley 11/2018 (Ley 11/2018).

A título de ejemplo, en la *Premier League* la figura del regulador del fútbol inglés establece elementos de obligado cumplimiento para asegurar una gestión financiera sostenible y el buen gobierno de los clubes. Los principios de gobierno corporativo hacen referencia a la composición del consejo de dirección, el establecimiento de sistemas de control de riesgos, la definición de objetivos para sus *stakeholders* internos y externos o mecanismos de medición y comunicación, que permitan crear relaciones de confianza con estos grupos de interés (Deloitte, 2023).

Como resumen, estas medidas deberían perseguir que los clubes evolucionen en la gestión de la RSC. En lugar de adoptar una actitud reactiva, de cumplimiento simbólico, los gestores de los clubes deben integrar la RSC en su modelo de gestión estratégica, con una orientación a largo plazo y el apoyo de los distintos departamentos de la entidad. Solo de esta manera podrán aprovechar las oportunidades que la RSC les ofrece y poner en valor los recursos intangibles que gestionan, únicos respecto al resto de organizaciones.

El posicionamiento del club como entidad socialmente responsable ayudará a reforzar sus vínculos con el conjunto de *stakeholders*, a la vez que crea valor para la sociedad. Esto podría contribuir a paliar los problemas a los que se enfrenta el sector en los últimos años y devolver al fútbol los valores positivos del deporte.

#### **6.4. Limitaciones y futuras líneas de investigación**

El presente estudio presenta determinadas limitaciones, lo que a su vez abre la puerta a futuras líneas de investigación. La primera limitación hace referencia a la medida del desempeño social de los clubes empleada en el análisis cuantitativo. Esta medida está basada en el análisis de contenido de la información publicada por los clubes en sus espacios web corporativos, que ha realizado la organización independiente Responsiball. Si bien estudios previos han realizado un análisis de contenido de las páginas web de los equipos para determinar el nivel de reporte de RSC (Raimo et al., 2021; Ribeiro et al., 2019), la adecuada medición del desempeño social supone aún un reto a nivel académico y para los gestores del club, por la dificultad de valorar conceptos intangibles.

De esta manera, el presente estudio allana el camino a futuras investigaciones que podrían complementar la medida del desempeño social utilizada, basándose en un análisis más profundo de la RSC del club y sin limitarse a la publicada oficialmente. Tal medición podría valorar los esfuerzos de la entidad para afrontar aspectos como los escándalos sexuales o las actitudes racistas o violentas exhibidas recientemente por los aficionados, que Responsiball no ha evaluado. En esta línea, el presente estudio comparte la sugerencia realizada por Fernández-Villarino (2021) de desarrollar un marco estándar de medición del desempeño social en el sector del

fútbol, que permita el reporte y la comparabilidad entre clubes y que, además, incluya cuestiones como las mencionadas.

Por otro lado, el estudio de casos se basa en las entrevistas realizadas a los responsables de las fundaciones, a través de las que los clubes canalizan su RSC. Conocer la perspectiva de otros *stakeholders* internos y externos al club puede proporcionar una visión completa de los procesos de adopción e implementación de las iniciativas de RSC.

El presente estudio revela la existencia de tensiones entre los distintos actores que intervienen en el desarrollo del compromiso social. La realización de entrevistas en profundidad a gestores y empleados del club permitirá contrastar las percepciones de los responsables de las fundaciones sobre los procesos de desarrollo de las iniciativas. Adicionalmente, conocer la percepción de los aficionados sobre el compromiso social del club es un aspecto que, si bien se ha estudiado en otras ligas, puede ser de interés para los gestores de las entidades deportivas españolas, así como para LaLiga.

Por otro lado, algunos entrevistados mencionan que desean evolucionar en la orientación de su compromiso social y focalizarse en la realización de proyectos a largo plazo que generen valor para la sociedad y para la propia entidad. Es decir, respaldan la adopción de enfoques estratégicos. Uno de los aspectos que, según el estudio, contribuye a esta evolución es la profesionalización en la gestión de la RSC, tal y como promueve el SFP, que propicia el conocimiento de metodologías para la adecuada planificación y evaluación de las iniciativas. Se sugiere identificar y estudiar, a futuro, el resto de circunstancias que podrían motivar la evolución hacia la adopción de enfoques estratégicos, de manera que otras entidades puedan implantar estos enfoques. El enfoque estratégico es considerado como el óptimo en la gestión de la responsabilidad social, puesto que permite crear valor compartido (Babiak y Wolfe, 2009).

Sin embargo, el progreso hacia una orientación estratégica de la RSC podría suponer el sacrificio de aquellas iniciativas que responden exclusivamente a las demandas de las entidades sociales, pero no generan un valor compartido para la entidad. A título

de ejemplo, aquellas iniciativas que fomentan la lectura en jóvenes y niños están desligadas de la naturaleza deportiva de los clubes, lo que impide aprovechar las competencias fundamentales de estas entidades. En este sentido, estudiar las consecuencias que la adopción de enfoques estratégicos tiene para las entidades sociales excluidas de este enfoque resulta de interés como futura línea de investigación.

Por otro lado, algunos entrevistados mencionan que el foco de su compromiso social es el beneficiario de las iniciativas y enfatizan la importancia de medir el impacto que los programas generan en sus beneficiarios. Sin embargo, esta evaluación se basa muchas veces en aspectos emocionales. La investigación académica puede contribuir a la definición de herramientas que permitan una adecuada gestión y medición de los efectos que estas iniciativas causan en los beneficiarios. De igual manera, son pocos los estudios que han analizado el efecto que los programas generan en el comportamiento de los aficionados, como aquellos que buscan concienciarles sobre una determinada causa, por lo que esta constituye otra sugerencia para futuras investigaciones.

Adicionalmente, el presente estudio menciona otras medidas recientemente adoptadas por los organismos reguladores para fomentar la sostenibilidad de manera holística en los clubes, como el *Environmental Fair Play Project* de LaLiga en 2022 o la figura del regulador del fútbol inglés de la *Premier League* en 2023. Se sugiere, como futura línea de investigación, analizar el impacto y la efectividad del *Environmental Fair Play* en el compromiso medioambiental de los clubes de fútbol españoles. Adicionalmente, se sugiere analizar los efectos que la introducción de la figura del regulador ha provocado en el fútbol inglés, así como realizar un análisis comparativo con el SFP.

Finalmente, esta investigación utiliza como marco fundamental la teoría institucional. Varios autores han criticado el uso de un enfoque exclusivamente institucional para explicar el compromiso social de las organizaciones, en la medida en que se descuidan los fundamentos morales de los actores que intervienen en el proceso (Moore y Grandy, 2017). Estos autores consideran que los determinantes

institucionales son, por sí solos, insuficientes y defienden que el desarrollo de políticas de RSC en las organizaciones debe responder a un compromiso real y tangible de las entidades. En este proceso, la responsabilidad ética de los gestores es fundamental para trascender de la mera realización de iniciativas filantrópicas y de una RSC simbólica (Moore y Grandy, 2017).

De hecho, la moral es parte esencial en la vida de las organizaciones, por lo que debería ser considerada, igualmente, para explicar la RSC en el ámbito de los clubes de fútbol. Por lo tanto, una futura línea de investigación debería analizar, en profundidad, cómo los fundamentos morales y la ética de los responsables de clubes y fundaciones influyen en la gestión de las distintas lógicas del club.

#### ***6.4.1. Estudio general de la RSC en organizaciones deportivas***

Para finalizar, en este apartado se sugieren futuras líneas para la investigación de la RSC en organizaciones deportivas, que parten de la revisión de la literatura realizada en el capítulo 2. Esta revisión ha permitido establecer la frontera del conocimiento e identificar las principales limitaciones que presentan los estudios realizados a la fecha sobre la sostenibilidad en el deporte.

La primera limitación está relacionada con el contexto. A pesar de que el fenómeno de estudio tiene carácter global, la literatura se ha focalizado fundamentalmente en el contexto del fútbol europeo, en particular el británico, y en las principales ligas deportivas norteamericanas. El análisis de la RSC en el contexto de otras ligas es una sugerencia para futuros estudios, lo que permitirá comparar la influencia que los distintos entornos institucionales tienen en el compromiso social de los clubes.

Con carácter específico, podría estudiarse la influencia de los entornos en los que el grado de sensibilización de la afición sobre la RSC es diferente, pues este es considerado por los clubes como el *stakeholder* fundamental. El análisis puede ampliarse, asimismo, a nuevas disciplinas deportivas, pues a la fecha ha predominado el estudio en el sector futbolístico y en las grandes ligas deportivas norteamericanas.

En segundo lugar, si bien el presente estudio se enmarca en la teoría institucional, la mitad de los estudios de la RSC en organizaciones deportivas no hace referencia a un marco teórico, por lo que existe la oportunidad de aplicar nuevas teorías a la investigación del fenómeno, así como alguna de las empleadas para explicar la RSC en el resto de organizaciones. A título de ejemplo, la teoría de la agencia ha sido ampliamente utilizada en el estudio de la RSC (Frynas y Yamahaki, 2016). Adicionalmente, son pocos los estudios de tipo conceptual que se han encontrado en la literatura, por lo que el desarrollo de nuevos modelos teóricos es una sugerencia para futuras investigaciones.

En definitiva, la investigación de la responsabilidad social en el ámbito del deporte plantea muchas posibilidades a futuro, debido a la relativa novedad del tema de estudio en comparación con el análisis general de la RSC. Las organizaciones deportivas tienen un compromiso con la sociedad y el estudio académico de este fenómeno puede contribuir a la adopción de enfoques socialmente responsables por estas entidades. En particular, dado el destacado papel que los clubes de fútbol representan como instituciones referentes, el desarrollo de su RSC redundará en beneficio de todos.

## APÉNDICE 1. RELACIÓN DE ARTÍCULOS POR CATEGORÍA

### Relación de artículos por categoría (1/6)

#### Determinantes

Autor y año	Título
Athanasopoulou, Douvis y Kyriakis (2011)	Corporate social responsibility (CSR) in sports: Antecedents and consequences
Babiak (2010)	The role and relevance of corporate social responsibility in sport: A view from the top
Babiak y Trendafilova (2011)	CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices
Babiak y Wolfe (2009)	Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors
Çoknaz, Sönmezoğlu, Eskicioğlu y Pehlivan (2016)	Corporate social responsibility and sports clubs: A case from Turkey
Daddi, Todaro, Iraldo y Frey (2021)	Institutional pressures on the adoption of environmental practices: A focus on European professional football
Hovemann, Breitbarth y Walzel (2011)	Beyond sponsorship? Corporate social responsibility in English, German and Swiss top national league football clubs
Joo, Larkin y Walker (2017)	Institutional isomorphism and social responsibility in professional sports
Kellison y Kim (2014)	Marketing pro-environmental venues in professional sport: Planting seeds of change among existing and prospective consumers
Moyo, Duffett y Knott (2020)	Environmental factors and stakeholders influence on professional sport organisations engagement in sustainable corporate social responsibility: A South African perspective
Moyo, Duffett y Knott (2022)	Corporate social responsibility in professional sport organisations: a developing country perspective
Reiche (2014)	Drivers behind corporate social responsibility in the professional football sector: a case study of the German Bundesliga
Røyneidal, Van Nassau, Chng, Pereira, Andersen, Bunn... y Gray (2021)	Exploring the provision and motives behind the adoption of health-promotion programmes in professional football clubs across four European countries
Trendafilova, Babiak y Heinze (2013)	Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field

#### Gestión estratégica

Autor y año	Título
Heinze, Soderstrom y Zdroik (2014)	Toward strategic and authentic corporate social responsibility in professional sport: A case study of the Detroit Lions
Robertson, Karg, Rowe y Raw (2023)	"My definition of community is community, and their definition is more around fan engagement": balancing business and social logics of professional sport teams' community activities
Wilson y Anagnostopoulos (2017)	Performance strategies for meeting multiple objectives: The case of professional sport teams

#### Gestión de stakeholders

Autor y año	Título
Babiak y Kihl (2018)	A case study of stakeholder dialogue in professional sport: An example of CSR engagement
Barcellos de Paula y Gil-Lafuente (2021)	Algorithm applied in corporate sustainability
Castro-Martínez, y Jackson (2018)	Translation of trustworthiness signals into factors for stakeholder value cocreation
Hamil y Morrow (2011)	Corporate social responsibility in the Scottish Premier League: Context and motivation
Miragaia, Ferreira y Carreira (2014)	Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization?
Walters y Tacon (2010)	Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry
Yiapanas, Thrassou y Vrontis (2022)	A holistic strategic perspective of football industry stakeholders

#### Ámbito de actuación: General

Autor y año	Título
Babiak y Wolfe (2013)	Perspectives on social responsibility in sport
Barbu, Popescu, Burcea, Costin, Popa, Păsărin y Turcu (2022)	Sustainability and Social Responsibility of Romanian Sport Organizations
Jäger y Fifka (2020)	A comparative study of corporate social responsibility in English and German professional football
Kim, Kim, Lee y Kim (2016)	Analysis of corporate social responsibility (CSR) activity types of Korean professional sports team: Application of coorientation model
Liu y Schwarz (2020)	Assessing the community beliefs about the corporate social responsibility practices of professional football clubs in China
López-Martínez (2019)	La situación actual de la responsabilidad social en los clubes del fútbol profesional español: el caso del Real Zaragoza SAD
Lopez-Martinez y Fernandez-Fernandez (2015)	Corporate Social Responsibility and Good Governance in Spanish football clubs
Ráthonyi-Ódor, Bácsné Bába, Müller, Bács y Ráthonyi (2020)	How Successful Are the Teams of the European Football Elite off the Field?-CSR Activities of the Premier League and the Primera Division
Roşca (2011)	Corporate social responsibility in English football: History and present
Ruiz-Mora, y Guerrero-Navarro (2018)	Corporate Social Responsibility in Spanish professional soccer: a relationship for the development of a new citizenship?
Sheth y Babiak (2010)	Beyond the Game: Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry
Walker y Parent (2010)	Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport
Wysoczański-Minkowicz (2021)	Corporate social responsibility activities conducted by football clubs playing in the Polish top division - PKO Ekstraklasa
Zhang, Yang y Cai (2022)	Core Content, Experience and Enlightenment of CSR in the J-League

Fuente: Elaboración propia

# Apéndices

## Apéndice 1

### Relación de artículos por categoría (2/6)

#### Gestión estratégica (cont.)

##### Ámbito de actuación: Medio Ambiente

###### Autor y año

Ali (2018)  
Daddi, Rizzi, Pretner, Todaro, Annunziata, Frey y Iraldo (2022)  
McCullough, Pfahl y Nguyen (2016)  
Trendafilova y Babiak (2013)  
Barrett, Bunds, Casper y Edwards (2019)

###### Título

Ecological Modernization and the 2014 NHL Sustainability Report  
Environmental management of sport events: a focus on European professional football  
The green waves of environmental sustainability in sport  
Understanding strategic corporate environmental responsibility in professional sport  
A descriptive analysis of corporate environmental responsibility in major league professional sport

##### Ámbito de actuación: Ética

###### Autor y año

De Waegeneer, Devisch y Willem (2017)  
Constandt, Parent y Willem (2020)  
Urdaneta, Guevara-Pérez, Llana-Macarulla y Moneva (2021)

###### Título

Ethical Codes in Sports Organizations: An Empirical Study on Determinants of Effectiveness  
Does it really matter? A study on soccer fans' perceptions of ethical leadership and their role as "stakeowners"  
Transparency and Accountability in Sports: Measuring the Social and Financial Performance of Spanish Professional Football

##### Ámbito de actuación: Comunidad

###### Autor y año

Rowe et al. (2019)  
Filantropía:  
Babiak, y Yang (2022)  
Inoue, Mahan y Kent (2013)  
Yang y Babiak (2021)  
Yang y Babiak (2023)  
Yang y Babiak (2023)  
Salud:  
Hills, Walker y Barry (2019)  
Discapacidad:  
Paramio-Salcines y Kitchin (2013)  
Paramio-Salcines, Downs y Grady (2016)  
COVID:  
Baena (2023)  
Li, Hao, Kubiczek y Pietrzyk (2022)  
Oeckl y Morrow (2022)  
Ayuda ante desastres naturales:  
Finch (2016)  
Finch (2021)  
Fortunato (2018)  
Inoue y Havard (2015)

###### Título

Community-oriented practice: Examining corporate social responsibility and development activities in professional sport  
Team Ownership and Philanthropy in Professional Sport: A Perspective on Organizational Generosity  
Enhancing the benefits of professional sport philanthropy: The roles of corporate ability and communication strategies  
How League and Community Affect Corporate Philanthropy in Professional Sport: A Multiple Field Embeddedness Perspective  
Exploring the effect of community institutional forces on corporate philanthropy in professional sport  
A study on corporate foundation and philanthropy: Does governance matter for organizational performance?  
Sport as a vehicle for health promotion: A shared value example of corporate social responsibility  
Institutional perspectives on the implementation of disability legislation and services for Spectators with Disabilities in European professional football  
Football and its communities: the celebration of Manchester United FC's Ability Suite  
Impossible is nothing even in times of COVID-19. Effective strategy lessons from the Real Madrid F.C  
Corporate social responsibility of sports club in the era of coronavirus pandemic. Zaglebie Sosnowiec case study  
CSR in Professional Football in Times of Crisis: New Ways in a Challenging New Normal  
Boston sport organizations and community disaster recovery  
Disaster relief efforts of Houston sport organizations  
Understanding a non-causality crisis response: Examining the Florida Panthers response to Hurricane Irma  
Sport and disaster relief: a content analysis

##### Ámbito de actuación: Recursos Humanos

###### Autor y año

Anderson y Martin (2019)  
Hong y Fraser (2023)  
Kim, Kim y Kim (2018)  
Lombardi, Manfredi, Cuozzo y Palmaccio (2020)  
Wu, Inoue, Filo y Sato (2022)

###### Título

The African American Community and Professional Baseball: Examining Major League Baseball's Corporate Social-Responsibility Efforts as a Relationship-Management Strategy  
High-performance athletes' transition out of sport: developing corporate social responsibility  
A study on the relationship between the organizational loyalty and external happiness of internal employees in professional sport clubs according to the type of CSR activities  
The profitable relationship among corporate social responsibility and human resource management: A new sustainable key factor  
Creating shared value and sport employees' job performance: the mediating effect of work engagement

Fuente: Elaboración propia

## Apéndice 1

### Relación de artículos por categoría (3/6)

#### Gestión estratégica (cont.)

##### Ámbito de actuación: CRM

Autor y año	Título
Kim, Kwak y Kim (2010)	The impact of cause-related marketing (CRM) in spectator sport
Joo, Koo y Fink (2016)	Cause-related marketing in sports: the power of altruism
Nichols, Cobbs y Raska (2016)	Featuring the Hometown Team in Cause-Related Sports Marketing: A Cautionary Tale for League-Wide Advertising Campaigns
Schyvinck y Willem (2018)	A typology of cause-related marketing approaches in European professional basketball
Schyvinck y Willem (2019)	From cause-related marketing strategy to implementation in professional basketball organizations: a matter of alignment
Nichols, Cobbs y Tyler (2020)	Rival team effects in cause-related sports marketing
Schyvinck, Naraine, Constandt y Willem (2022)	A network perspective on cause-related marketing collaborations in professional sport
Moyo, Duffett y Knott (2022)	An Analysis of Cause-Related and Social Marketing Strategies in the South African Sport Management Industry

##### Modelo organizativo

Autor y año	Título
Anagnostopoulos, Byers y Kolyperas (2017)	Understanding strategic decision-making through a multi-paradigm perspective The case of charitable foundations in English football
Anagnostopoulos, Winand, Papadimitriou, y Zeimers (2022)	Implementing corporate social responsibility through charitable foundations in professional football: the role of trustworthiness
Bingham y Walters (2013)	Financial Sustainability Within UK Charities: Community Sport Trusts and Corporate Social Responsibility Partnerships
Castro-Martínez y Jackson (2015)	Collaborative value co-creation in community sports trusts at football clubs
Chen y López de Subijana Hernández (2013)	The spanish professional soccer foundations
Cobourn y Frawley (2017)	CSR in professional sport: an examination of community models
Hyndman y Liguori (2023)	Be a game changer and keep the ball rolling': exploring linkages between football clubs, charitable foundations and doing good
Kolyperas, Anagnostopoulos, Chadwick y Sparks (2016)	Applying a Communicating Vessels Framework to CSR Value Co-creation: Empirical Evidence From Professional Team Sport Organizations
Lee, Heinze y Lu (2018)	Warmth, Competence, and Willingness to Donate: How Perceptions of Partner Organizations Affect Support of Corporate Social Responsibility Initiatives in Professional Sport
Rayne, Leckie y McDonald (2020)	Productive partnerships? Driving consumer awareness to action in CSR partnerships
Rayne, McDonald y Leckie (2019)	Assessing strategic social partnerships between professional sports teams and NPOs in Australian football
Rayne, Pervan, McDonald y Leckie (2023)	Understanding approaches to social partnerships-investigating target audience reactions and non-profit managers' business practice: a mixed-methods study
Walters (2009)	Corporate social responsibility through sport: The community sports trust model as a CSR delivery agency
Walters y Anagnostopoulos (2012)	Implementing corporate social responsibility through social partnerships
Walters y Panton (2014)	Corporate social responsibility and social partnerships in professional football
Zeimers, Anagnostopoulos, Zintz y Willem (2019)	Examining Collaboration Among Nonprofit Organizations for Social Responsibility Programs

#### Implantación iniciativas RSC

Autor y año	Título
Anagnostopoulos, Byers y Shilbury (2014)	Corporate social responsibility in professional team sport organisations: towards a theory of decision-making
Anagnostopoulos y Shilbury (2013)	Implementing corporate social responsibility in English football :Towards multi-theoretical integration
Bouchet, Troilo y Peachey (2013)	Major League Baseball and the Dominican Republic: What is in the best interest of the players?
François, Bayle y Gond (2019)	A multilevel analysis of implicit and explicit CSR in French and UK professional sport
Hamil, Walters y Watson (2010)	The model of governance at FC Barcelona: Balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance
Kihl, Babiak y Tainsky (2014)	Evaluating the Implementation of a Professional Sport Team's Corporate Community Involvement Initiative
Kihl, Tainsky, Babiak y Bang (2014)	Evaluation of a cross-sector community initiative partnership: Delivering a local sport program
Kim, Kim y Kim (2018)	A study on the relationship between the organizational commitment and intention of implementation of internal employees in professional sport team on the type of CSR activities
Kim, Byon, Song y Kim (2018)	Internal contributions to initiating corporate social responsibility in sport organizations
Kolyperas, Morrow y Sparks (2015)	Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases
Kunz (2020)	Implementation of the CSR Principles in the Czech Football Environment
Pedersen y Rosati (2019)	Organisational tensions and the relationship to CSR in the football sector
Yi, Jeong., Kim, Kim y Lee (2017)	A study on the analysis of club official's intention of continuous implementation according to the CSR (Levels and Types) of professional sport team
Zeimers, Anagnostopoulos, Zintz y Willem (2019)	Organisational learning for corporate social responsibility in sport organisations
Zeimers, Lefebvre, Winand, Anagnostopoulos, Zintz y Willem (2021)	Organisational factors for corporate social responsibility implementation in sport federations: a qualitative comparative analysis

Fuente: Elaboración propia

# Apéndices

## Apéndice 1

### Relación de artículos por categoría (4/6)

#### Implantación iniciativas RSC (cont.)

##### Herramientas de gestión y medición

###### Autor y año

Breitbarth, Hovemann y Walzel (2011)  
 Coskun, Dinc y Tetik (2021)  
 Douvis, Kyriakis, Kriemadis y Vrontou (2015)  
 Faccia, Mataruna-Dos-Santos, Munoz Helù y Range (2020)  
 Fernández-Villarino (2021)  
 Lombardo, Mazzocchetti, Rapallo, Tayser y Cincotti (2019)  
 McCullough, Orr y Watanabe (2019)  
 McCullough y Trail (2023)  
 Montazeri, Talebpour, Andam y Kazemnejad (2017)  
 Oshimi, Yamaguchi, Fukuhara y Tagami (2022)  
 Toukabri y Toukabri (2023)

###### Título

Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional European football  
 Strategic performance management for soccer clubs: A quantitative model proposal  
 Corporate Social Responsibility (CSR) Effectiveness in the Greek Professional Sport Context  
 Measuring and Monitoring Sustainability in Listed European Football Clubs: A Value-Added Reporting Perspective  
 Sustainability in the football industry: An approach to the gap between theoretical formulation and practical application, through the results of the social fair play project.  
 Assessment of the Economic and Social Impact Using SROI: An Application to Sport Companies  
 Measuring Externalities: The Imperative Next Step to Sustainability Assessment in Sport  
 Assessing key performance indicators of corporate social responsibility initiatives in sport  
 Measuring Corporate Social Responsibility in Sport Industry: Development and Validation of Measurement Scale  
 Calculating the Social Return on Investment of a Japanese Professional Soccer Team's Corporate Social Responsibility Activities  
 Football Industry Accounting as a Social and Organizational Practice: from the Implementation of the CSR Process to Integrated Reporting

##### Comunicación

###### Autor y año

Adapa (2018)  
 Anagnostopoulos, Gillooly, Cook, Parganas y Chadwick (2017)  
 Anagnostopoulos, Parganas, Chadwick y Fenton (2018)  
 Devlin y Sheehan (2018)  
 Guerrero-Navarro y Ruiz-Mora (2019)  
 Kim, y Hull (2017)  
 Kolyperas y Sparks (2011)  
 López-Carril y Anagnostopoulos (2020)  
 Manoli (2015)  
 Marques y Brondani (2015)  
 Pache Durán, Nevado Gil, Carvalho y Paiva (2022)  
 Painter, Sahn y Schattschneider (2022)  
 McCullough, Pelcher y Trendafilova (2020)  
 Raimo, Vitolla, Nicolò y Tartaglia Polcini (2021)  
 Ribeiro, Branco y Ribeiro (2019)  
 Slack y Shrivés (2008)

###### Título

Strategic corporate social responsibility or responsible performance of sporting organisations in Australia  
 Stakeholder Communication in 140 Characters or Less: A Study of Community Sport Foundations  
 Branding in pictures: using Instagram as a brand management tool in professional team sport organisations  
 A Crucial Catch: Examining Responses to NFL Teams' Corporate Social Responsibility Messaging on Facebook  
 CSR of the Spanish professional football in the media. Analysis of the media presence of the foundational aims  
 How fans are engaging with baseball teams demonstrating multiple objectives on Instagram  
 Corporate social responsibility (CSR) communications in the G-25 football clubs  
 COVID-19 and Soccer Teams on Instagram: The Case of Corporate Social Responsibility  
 Promoting Corporate Social Responsibility in the Football Industry  
 Transparencia ou estratégia de marketing: Uma análise dos relatórios de sustentabilidade de 2012 e 2013 publicados pelo corinthians  
 Dissemination of responsible information in sport through websites  
 Framing sports' corporate social responsibility: US women's vs men's soccer leagues  
 An Exploratory Analysis of the Environmental Sustainability Performance Signaling Communications among North American Sport Organizations  
 CSR disclosure as a legitimation strategy: evidence from the football industry  
 The corporatisation of football and CSR reporting by professional football clubs in Europe  
 Social disclosure and legitimacy in Premier League football clubs: The first ten years

#### Resultados iniciativas RSC

##### Desempeño organizacional

###### Autor y año

Grabowski (2021)  
 Inoue, Kent y Lee (2011)  
 Jäger y Fifka (2022)  
 Li, Deeprasert, Li y Lu (2022)  
 Moyo, Joubert y Davies (2015)  
 Moyo, Knott y Duffett (2022)  
 Salguero y Rivera-Camino (2016)

###### Título

Implementation of sustainable development in borussia dortmund gmbh y co. Kga  
 CSR and the Bottom Line: Analyzing the Link Between CSR and Financial Performance for Professional Teams  
 The relationship between perceived corporate social responsibility and perceived organisational performance in professional sports organisations  
 The Influence of Chinese Professional Basketball Organizations' (CPBOs') Corporate Social Responsibility (CSR) Efforts on Their Clubs' Sustainable Development  
 Corporate social responsibility and organisational performance of a professional football club in South Africa  
 Exploring the relationship between corporate social responsibility and the marketing performance of professional sport organisations in South Africa  
 CSR serves to compete in the sport industry? An exploratory research in the football sector in Peru

##### Impacto programas

###### Autor y año

Inoue y Kent (2012)  
 Walker, Hills y Heere (2017)

###### Título

Sport Teams as Promoters of Pro-Environmental Behavior: An Empirical Study  
 Evaluating a Socially Responsible Employment Program: Beneficiary Impacts and Stakeholder Perceptions

Fuente: Elaboración propia

# Apéndices

## Apéndice 1

### Relación de artículos por categoría (5/6)

#### Resultados iniciativas RSC (cont.)

##### Lealtad / Identificación aficionados

###### Autor y año

###### Título

Chang, Ko, Connaughton y Kang (2016)	The effects of perceived CSR, pride, team identification, and regional attachment: the moderating effect of gender
Inoue, Funk y McDonald (2017)	Predicting behavioral loyalty through corporate social responsibility: The mediating role of involvement and commitment
Kim, Kwa y Babiak (2015)	Gender differences on the effect of CSR engagement on team attitude and loyalty: A case study of a professional soccer club in Korea
Jarvis, Ouschan, Burton, Soutar y O'Brien (2017)	Customer engagement in CSR: a utility theory model with moderating variables
Misener, Morrison, Shier y Babiak (2020)	The influence of organizational social responsibility on involvement behavior in community sport membership associations
Morrison, Misener y Mock (2020)	The Influence of Corporate Social Responsibility and Team Identification on Spectator Behavior in Major Junior Hockey
Nakayama (2023)	Does the Social Contribution of a Professional Sports Club Influence Team Loyalty among Child Participants?
Nyadzayo, Leckie y McDonald (2016)	CSR, relationship quality, loyalty and psychological connection in sports
Park, Kerr y Kim (2018)	The effect of perceived CSR on team identification and team loyalty in professional football in Korea
Son, Dittmore y Choi (2023)	Understanding the Relationship between Corporate Social Responsibility, Team Identification, and Behavioral Intention with the Mediating Effect of Satisfaction in Korean Professional Baseball League
Ullah, Wu, Mehmood, Jabeen, Iftikhar, Acevedo-Duque y Kwan (2021)	Impact of Spectators' Perceptions of Corporate Social Responsibility on Regional Attachment in Sports: Three-Wave Indirect Effects of Spectators' Pride and Team Identification

##### Valor de marca

###### Autor y año

###### Título

Baena (2018)	The importance of CSR practices carried out by sport teams and its influence on brand love: the Real Madrid Foundation
Blumrod (2014)	Enhancing football brands' brand equity
Blumrod, Bryson y Flanagan (2012)	European football teams' CSR engagement impacts on customer-based brand equity
Blumrod, Desbordes y Bodin (2013)	Professional football clubs and corporate social responsibility
Do, Brison, Park y Lee (2022)	Social Identity Complexity, Corporate Social Responsibility, and Brand Love of Multiple Leagues in Professional Sport
Joo, Koo y Nichols (2021)	Understanding consumer attitudes in cause-brand alliances in sports: the role of sport entity attitudes
Kim y Manoli (2022)	Building team brand equity through perceived CSR: the mediating role of dual identification
Liu y Schwarz (2020)	Marketing professional clubs to a foreign market: the brand image of Real Madrid and its impact on behavior intentions from a Chinese perspective
Lobillo Mora, Ginesta y de San Eugenio Vela (2021)	Corporate Social Responsibility and Football Clubs: The Value of Environmental Sustainability as a Basis for the Rebranding of Real Betis Balompie in Spain
Ma y Kaplanidou (2021)	How Corporate Social Responsibility and Social Identities Lead to Corporate Brand Equity: An Evaluation in the Context of Sport Teams as Brand Extensions
Pritchard, Cook, Jones, Bason y Salisbury (2022)	Building a brand portfolio: the case of English Football League (EFL) clubs
Rivera, Bigne y Curras-Perez (2019)	Effects of Corporate Social Responsibility on consumer brand loyalty
Su, Du, Biscaia y Inoue (2022)	We are in this together: sport brand involvement and fans' well-being

##### Percepción y comportamiento aficionados ante iniciativas RSC

###### Autor y año

###### Título

Alonso y O'Shea (2012)	"You only get back what you put in": Perceptions of professional sport organizations as community anchors
Brown, Lewis, Barnidge y Boman (2022)	Black Lives Matter to the NBA: The Impact of Sport Fanship and Political Affiliation on the Perception of the NBA's Racial Justice Initiatives During the 2020 Playoff Bubble
Cayolla, Escadas, Biscaia, Kellison, Quintela y Santos (2023)	Fans' perceptions of pro-environmental sustainability initiatives in sport and triple bottom line benefits
Chang, Connaughton, Ju, Kim y Kang (2019)	The Impact of Self-Continuity on Fans' Pride and Word-of-Mouth Recommendations: The Moderating Effects of Team Performance and Social Responsibility Associations
Chang, Kang, Ko y Connaughton (2017)	The Effects of Perceived Team Performance and Social Responsibility on Pride and Word-of-Mouth Recommendation
Chen y Lin (2021)	Comparison Between Various Corporate Social Responsibility Initiatives Based on Spectators' Attitudes and Attendance Intention for a Professional Baseball Franchise
Gionfriddo, Rizzi, Daddi y Iraldo (2023)	The impact of green marketing on collective behaviour: Experimental evidence from the sports industry
Harrison, Vafeiadis y Bober (2022)	Greening Professional Sport: How Communicating the Fit, Proximity, and Impact of Sustainability Efforts Affects Fan Perceptions and Supportive Intentions
Jung, Kim y Song (2015)	A corporate social responsibility measurement model for sport organizations
Kim, Ott, Hull y Choi (2017)	Double Play! Examining the Relationship Between MLB's Corporate Social Responsibility and Sport Spectators' Behavioral Intentions
Lacey y Kennett-Hensel (2016)	How Expectations and Perceptions of Corporate Social Responsibility Impact NBA Fan Relationships
Lin (2022)	Antecedents and Outcomes of Social Capital: Evidence from a Professional Baseball Franchise
Liu, Wilson, Plumley y Chen (2019)	Perceived corporate social responsibility performance in professional football and its impact on fan-based patronage intentions An example from Chinese football
Mamo, Agyemang y Andrew (2023)	The Role of Culture on Fan Perceptions of CSR Initiatives: A Cross-Cultural Study of NBA Fans across Three Countries
Mamo, Agyemang y Andrew (2021)	Types of CSR Initiatives and Fans' Social Outcomes: The Case of Professional Sport Organizations
Rayne, Pervan, McDonald y Leckie (2021)	Examining corporate social responsibility awareness: An unaided recall measure
Walker y Kent (2009)	Do fans care? assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry.
Zhang y Surujal (2015)	Willingness of sport fans to participate in socially responsible community programmes of professional sport organisations.

Fuente: Elaboración propia

# Apéndices

## Apéndice 1

### Relación de artículos por categoría (6/6)

#### Resultados iniciativas RSC (cont.)

##### Actitud consumidores ante iniciativas RSC

Autor y año	Título
Behnam, Anagnostopoulos, Byers y Papadimitriou (2023)	The impact of perceived corporate social responsibility on value-in-use through customer engagement in non-profit sports clubs: the moderating role of co-production
Chen y Lin (2020)	Persuasion effect of corporate social responsibility initiatives in professional sport franchise: Moderating effect analysis
Inoue y Kent (2012)	Investigating the role of corporate credibility in corporate social marketing: A case study of environmental initiatives by professional sport organizations
Lacey y Kennett-Hensel (2010)	Longitudinal Effects of Corporate Social Responsibility on Customer Relationships
Lee, Bang y Shonk (2021)	Professional Team Sports Organizations' Corporate Social Responsibility Activities: Corporate Image and Chosen Communication Outlets' Influence on Consumers' Reactions
Walker y Heere (2011)	Consumer Attitudes toward Responsible Entities in Sport (CARES): Scale development and model testing
Waśkowski (2020)	Socially responsible attitudes of consumers as a determinant of creating product value in the sporting events market
Yu (2020)	The role of CSR in sport consumption decision-making

##### Otros percepciones generales

Autor y año	Título
Hansen, Kavanagh, Anderson, Parry y Cleland (2023)	An analysis of responses on Twitter to the English Premier League's support for the anti-homophobia rainbow laces campaign
Hazzaa, Oja y Kim (2022)	Exploring employees' perceptions of micro corporate social responsibility in non-profit sport organizations: the mediating role of psychological capital
Kim, Overton, Hull y Choi (2018)	Examining public perceptions of CSR in sport
Kulczycki y Koenigstorfer (2016)	Doing good in the right place: city residents' evaluations of professional football teams' local (vs. distant) corporate social responsibility activities
Ma, Liu, Liu, Zhang y Yang (2022)	Function of Perceived Corporate Social Responsibility in Safety of Sports Activities and Home Aerobic Equipment in the Late Period of COVID-19
Mamo y Anagnostopoulos (2023)	Stakeholders' "voice" through social media: the case of corporate social responsibility in sport
Mamo, Anagnostopoulos, Agyemang y Andrew (2022)	A conceptual model for understanding the relationships between sport stakeholder and authentic CSR
Rhee y Kim (2021)	Effect of Environmental CSR Initiatives on Potential Stakeholders' Perceptions of Non-Environmentally Friendly Sporting Events
Rugg (2016)	America's game: The NFL's Salute to Service campaign, the diffused military presence, and corporate social responsibility
Rugg (2020)	For the good of the game: diffusing the dangers of football through the National Football League's 'A Crucial Catch' campaign
Statz, Bogina, Schmult y Gordon (2023)	Salute to service or salute to skepticism? An empirical analysis of military members' perceptions of the NFL's military campaign
Thormann, Lesch y Wicker (2023)	Corporate social responsibility within a global pandemic: a qualitative analysis of the population's perception of sport organizations

#### Revisión literatura

Autor y año	Título
Breitbarth, Walzel y van Eekeren (2019)	'European-ness' in social responsibility and sport management research: anchors and avenues
Breitbarth, Walzel, Anagnostopoulos y van Eekeren (2015)	Corporate social responsibility and governance in sport: Oh, the things you can find, if you don't stay behind!
Carlini, Pavlidis, Thomson y Morrison (2021)	Delivering on social good - corporate social responsibility and professional sport: a systematic quantitative literature review
Cegliński (2021)	Strategic social responsibility as an opportunity to increase the sport club value. A contribution to empirical research.
Chiu, Cho y Won (2023)	The knowledge structure of corporate social responsibility in sport management: a retrospective bibliometric analysis.
Fifka y Jäger (2020)	CSR in professional European football: an integrative framework
Giulianotti (2015)	Corporate social responsibility in sport: critical issues and future possibilities
Walzel, Robertson y Anagnostopoulos (2018)	Corporate social responsibility in professional team sports organizations: An integrative review

#### General RSC en deporte

Autor y año	Título
Breitbarth y Harris (2008)	The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model
Chelladurai (2016)	Corporate social responsibility and discretionary social initiatives in sport: A position paper
Levermore y Moore (2015)	The need to apply new theories to Sport CSR
Smith y Westerbeek (2007)	Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility

Fuente: Elaboración propia

## APÉNDICE 2. RELACIÓN DE ARTÍCULOS Y TEORÍAS APLICADAS

### Relación de artículos y teorías aplicadas (1/5)

#### Teorías vinculadas a factores externos

##### Teoría de los stakeholders

Autor y año	Título	Revista
Anagnostopoulos, Gillooly, Cook, Parganas y Chadwick, S. (2017)	Stakeholder communication in 140 characters or less: A study of community sport foundations.	Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations
Babiak y Kihl (2018)	A case study of stakeholder dialogue in professional sport: An example of CSR engagement.	Business and society review
Bouchet, Troilo y Peachey (2013)	Major League Baseball and the Dominican Republic: What is in the best interest of the players?.	Sport Management Review
Barcellos de Paula y Gil-Lafuente (2021)	Algorithm applied in corporate sustainability.	Kybernetes
Cayolla, Escadas, Biscaia, Kellison, Quintela y Santos (2023)	Fans' perceptions of pro-environmental sustainability initiatives in sport and triple bottom line benefits.	International Journal of Sports Marketing and Sponsorship
Chen y Lin (2021)	Comparison Between Various Corporate Social Responsibility Initiatives Based on Spectators' Attitudes and Attendance Intention for a Professional Baseball Franchise.	Sport Marketing Quarterly
Constandt, Parent y Willem (2020)	Does it really matter? A study on soccer fans' perceptions of ethical leadership and their role as "stakeowners".	Sport Management Review
Fortunato (2018)	Understanding a non-causality crisis response: Examining the Florida Panthers response to Hurricane Irma.	Public Relations Review
Hamil y Morrow (2011)	Corporate social responsibility in the scottish premier league: Context and motivation.	European Sport Management Quarterly
Inoue, Kent y Lee (2011)	CSR and the bottom line: Analyzing the link between CSR and financial performance for professional teams.	Journal of Sport Management
Ma, Liu, Liu, Zhang y Yang (2022)	Function of Perceived Corporate Social Responsibility in Safety of Sports Activities and Home Aerobic Equipment in the Late Period of COVID-19.	Frontiers in Psychology
Mamo y Anagnostopoulos (2023)	Stakeholders' "voice" through social media: the case of corporate social responsibility in sport.	International Journal of Sports Marketing and Sponsorship.
Miragaia, Ferreira y Carreira (2014)	Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization?.	Revista de administração de empresas
Montazeri, Talebpour, Andam y Kazemnejad (2017)	Measuring corporate social responsibility in sport industry: Development and validation of measurement scale.	Annals of Applied Sport Science
Schyvinck y Willem (2018)	A typology of cause-related marketing approaches in European professional basketball.	Sport management review
Smith y Westerbeek (2007)	Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility.	Journal of corporate citizenship
Walters y Tacon (2010)	Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry	Journal of Management y Organization
Yiapanas, Thrassou y Vrontis (2022)	A holistic strategic perspective of football industry stakeholders.	Journal for International Business and Entrepreneurship Development

Fuente: Elaboración propia

**Apéndice 2**

**Relación de artículos y teorías aplicadas (2/5)**

**Teorías vinculadas a factores externos (cont.)**

***Teoría institucional***

<b>Autor y año</b>	<b>Título</b>	<b>Revista</b>
Babiak y Trendafilova (2011)	CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices.	Corporate social responsibility and environmental management
Daddi, Todaro, Iraldo y Frey (2021)	Institutional pressures on the adoption of environmental practices: A focus on European professional football.	Journal of Environmental planning and management
François, Bayle y Gond (2019)	A multilevel analysis of implicit and explicit CSR in French and UK professional sport.	European Sport Management Quarterly
Jäger y Fifka (2020)	A comparative study of corporate social responsibility in English and German professional football.	Soccer y Society
Joo, Larkin y Walker (2017)	Institutional isomorphism and social responsibility in professional sports.	Sport, Business and Management: An International Journal
Paramio-Salcines y Kitchin (2013)	Institutional perspectives on the implementation of disability legislation and services for spectators with disabilities in European professional football.	Sport Management Review
Robertson, Karg, Rowe y Raw (2023)	“My definition of community is community, and their definition is more around fan engagement”: balancing business and social logics of professional sport teams’ community activities.	Sport Management Review
Trendafilova, Babiak y Heinze (2013)	Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field.	Sport management review
Yang y Babiak (2023)	Exploring the effect of community institutional forces on corporate philanthropy in professional sport.	European Sport Management Quarterly
Yang y Babiak (2021)	How league and community affect corporate philanthropy in professional sport: A multiple field embeddedness perspective.	Journal of Sport Management

***Teoría de la legitimidad***

<b>Autor y año</b>	<b>Título</b>	<b>Revista</b>
Raimo, Vitolla, Nicolò y Tartaglia Polcini (2021)	CSR disclosure as a legitimation strategy: evidence from the football industry	Measuring Business Excellence
Ribeiro, Branco y Ribeiro (2019)	The corporatisation of football and CSR reporting by professional football clubs in Europe.	International Journal of Sports Marketing and Sponsorship
Ruiz-Mora y Guerrero-Navarro (2018)	Corporate Social Responsibility in Spanish professional soccer: a relationship for the development of a new citizenship?.	Retos, Revista de Ciencias Administrativas y Económicas
Slack y Shrives (2008)	Social disclosure and legitimacy in Premier League football clubs: the first ten years.	Journal of Applied Accounting Research

***Resource-dependence theory***

<b>Autor y año</b>	<b>Título</b>	<b>Revista</b>
Bingham y Walters (2013)	Financial sustainability within UK charities: Community sport trusts and corporate social responsibility partnerships.	VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations
Walters y Panton (2014)	Corporate social responsibility and social partnerships in professional football.	Soccer & Society

Fuente: Elaboración propia

**Apéndice 2**

**Relación de artículos y teorías aplicadas (3/5)**

**Teorías vinculadas a implementación RSC**

***Service Dominant Logic***

<b>Autor y año</b>	<b>Título</b>	<b>Revista</b>
Behnam, Anagnostopoulos, Byers y Papadimitriou (2023)	The impact of perceived corporate social responsibility on value-in-use through customer engagement in non-profit sports clubs: the moderating role of co-production.	European sport management quarterly
Castro-Martinez y Jackson (2015)	Collaborative value co-creation in community sports trusts at football clubs.	Corporate Governance

***Social exchange***

<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Revista</b>
Anagnostopoulos, Winand, Papadimitriou y Zeimers (2022)	Implementing corporate social responsibility through charitable foundations in professional football: The role of trustworthiness.	Managing Sport and Leisure
Mamo, Agyemang y Andrew (2021)	Types of CSR Initiatives and Fans' Social Outcomes: The Case of Professional Sport Organizations.	Sport Marketing Quarterly
Mamo y Anagnostopoulos (2023)	Stakeholders' "voice" through social media: the case of corporate social responsibility in sport.	International Journal of Sports Marketing and Sponsorship

**Teorías vinculadas a la percepción de la RSC**

***Teoría de la atribución***

<b>Autor y año</b>	<b>Título</b>	<b>Revista</b>
Kim, Overton, Hull y Choi (2018)	Examining public perceptions of CSR in sport.	Corporate Communications: An International Journal
Kulczycki y Koenigstorfer (2016)	Doing good in the right place: City residents' evaluations of professional football teams' local (vs. distant) corporate social responsibility activities.	European Sport Management Quarterly
Lee, Bang y Shonk (2021)	Professional team sports organizations' corporate social responsibility activities: Corporate image and chosen communication outlets' influence on consumers' reactions	International Journal of Sport Communication

Fuente: Elaboración propia

**Apéndice 2**

**Relación de artículos y teorías aplicadas (4/5)**

**Teorías vinculadas a la percepción de la RSC (cont.)**

***Identidad social***

<b>Autor y año</b>	<b>Título</b>	<b>Revista</b>
Baena (2018)	The importance of CSR practices carried out by sport teams and its influence on brand love: The Real Madrid Foundation.	Social Responsibility Journal
Brown, Lewis, Barnidge y Boman (2022)	Black Lives Matter to the NBA: The Impact of Sport Fanship and Political Affiliation on the Perception of the NBA's Racial Justice Initiatives During the 2020 Playoff Bubble.	International Journal of Sport Communication
Chang, Ko, Connaughton y Kang (2016)	The effects of perceived CSR, pride, team identification, and regional attachment: The moderating effect of gender.	Journal of Sport y Tourism
Chen y Lin (2020)	Persuasion effect of corporate social responsibility initiatives in professional sport franchise: Moderating effect analysis.	Plos one
Do, Brison. Park y Lee (2022)	Social Identity Complexity, Corporate Social Responsibility, and Brand Love of Multiple Leagues in Professional Sport.	Frontiers in Psychology
Kim y Manoli (2022)	Building team brand equity through perceived CSR: The mediating role of dual identification.	Journal of Strategic Marketing
Morrison, Misener y Mock (2020)	The influence of corporate social responsibility and team identification on spectator behavior in major junior hockey.	Leisure sciences
Statz, Bogina, Schmult y Gordon (2023)	Salute to service or salute to skepticism? An empirical analysis of military members' perceptions of the NFL's military campaign.	International Journal of Sports Marketing and Sponsorship
Ullah, Wu, Mehmood, Jabeen, Iftikhar, Acevedo-Duque y Kwan (2021)	Impact of spectators' perceptions of corporate social responsibility on regional attachment in sports: Three-wave indirect effects of spectators' pride and team identification.	Sustainability

***Brand equity***

<b>Autor y año</b>	<b>Título</b>	<b>Revista</b>
Blumrod (2014)	Enhancing football brands brand equity.	Journal of Applied Business Research
Blumrod, Bryson y Flanagan (2012)	European football teams' CSR engagement impacts on customer-based brand equity.	Journal of Consumer Marketing
Blumrod, Desbordes y Bodin (2013)	Professional Football Clubs and Corporate Social Responsibility.	Sport, Business and Management: An International Journal

Fuente: Elaboración propia

## Apéndice 2

### Relación de artículos y teorías aplicadas (5/5)

Estudios que utilizan varias teorías			
Autor y año	Título	Teorías utilizadas	Revista
Babiak y Wolfe (2009)	Determinants of Corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors	Resource-based view; Institutional	Journal of sport management
Baena (2023)	Impossible is nothing even in times of COVID-19. Effective strategy lessons from the Real Madrid FC.	Social identity; social cognitive	Soccer & Society
Hyndman y Liguori (2023)	Be a game changer and keep the ball rolling': Exploring linkages between football clubs, charitable foundations and doing good.	Warm-glow; common values; social exchange; signalling	Accounting, Auditing & Accountability Journal
Joo, Koo y Fink (2016)	Cause-related marketing in sports: The power of altruism.	Attribution theory; social identity	European Sport Management Quarterly
Kolyperas, Anagnostopoulos, Chadwick y Sparks (2016)	Applying a communicating vessels framework to CSR value co-creation: Empirical evidence from professional team sport organizations.	Service dominant logic; consumer cultural theory	Journal of Sport Management
McCullough, Pfahl y Nguyen (2016)	The green waves of environmental sustainability in sport.	Diffusion; institutional	Sport in Society
Nichols, Cobbs y Raska (2016)	Featuring the hometown team in cause-related sports marketing: A cautionary tale for league-wide advertising campaigns.	Schema theory; Social identity theory	Sport Marketing Quarterly
Nichols, Cobbs y Tyler (2020)	Rival team effects in cause-related sports marketing.	Social identity; attribution; meaning transfer	International Journal of Sports Marketing and Sponsorship
Rayne, Pervan, McDonald y Leckie (2021)	Examining corporate social responsibility awareness: An unaided recall measure.	Selective attention, social identity and equity	Journal of Consumer Behaviour
Son, Dittmore y Choi (2023)	Understanding the Relationship between Corporate Social Responsibility, Team Identification, and Behavioral Intention with the Mediating Effect of Satisfaction in Korean Professional Baseball League.	Social identity; social cognitive	Sustainability
Walters y Anagnostopoulos (2012)	Implementing corporate social responsibility through social partnerships	Resource-dependence; Social issues	Business Ethics: A European Review
Yang y Babiak (2023)	A study on corporate foundation and philanthropy: Does governance matter for organizational performance?.	Upper echelons; agency; resource-dependence	Nonprofit Management and Leadership.
Zeimers, Anagnostopoulos, Zintz y Willem (2019)	Examining collaboration among nonprofit organizations for social responsibility programs.	Resource based view; institutional	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly

Fuente: Elaboración propia

### APÉNDICE 3. VARIABLES EMPLEADAS EN EL ANÁLISIS CUANTITATIVO

<b>Dependientes</b>			
Variable	Descripción	Rango	Fuente
ESG	Desempeño global en RSC. Se calcula como media de la puntuación de las dimensiones de Gobierno, Comunidad y Medioambiente	0 a 100	Responsiball
Gobierno	Desempeño en aspectos de gobierno: transparencia en el reporte, financiero y en RSC; estructura y composición órganos de gobierno analizando si existen representantes femeninas o de aficionados; existencia de un código de ética y conducta; existencia de políticas de igualdad de oportunidades, seguridad o gestión de compras.	0 a 100	Responsiball
Comunidad	Desempeño en ámbito social: iniciativas para protección de la salud, de desarrollo comunitario con la colaboración de ONG o instituciones educativas; facilidades para espectadores con discapacidad; cauces de diálogo con aficionados; políticas de venta/regalo de entradas para espectadores con menos recursos.	0 a 100	Responsiball
Medioambiente	Desempeño en medioambiente: iniciativas de ahorro energético y de agua; gestión de residuos; medición y reporte de emisiones; sostenibilidad en el transporte a eventos deportivos; medidas de concienciación medioambiental; certificación del estadio en sostenibilidad.	0 a 100	Responsiball
<b>Independiente</b>			
Variable	Descripción	Rango	Fuente
SFP	Variable binaria que hace referencia a los años en que el SFP ha estado vigente. Toma el valor 1 si la información es posterior a 2017 y 0 si es anterior.	0 o 1	
<b>Variables de control</b>			
Variable	Descripción	Rango	Fuente
FP	Desempeño financiero: variable compuesta calculada a partir de un PCA realizado sobre los ratios de Rentabilidad, Solvencia y Liquidez del club. - Rentabilidad o ROA: Resultado antes de intereses e impuestos / Activos totales - Solvencia: Capital / Deuda total - Liquidez: Activos corrientes / pasivos corrientes	Variable continua	Estados financieros de clubes
Tamaño	Variable compuesta a partir de un PCA realizado sobre dos variables que determinan la visibilidad del club: ingresos y desempeño deportivo. - Ingresos: Debido a las amplias diferencias entre Real Madrid, FC Barcelona y resto de clubes se utiliza el valor en logaritmo de los ingresos del club. - Desempeño deportivo: puntos obtenidos en cada temporada de LaLiga.	Variable continua  De 0 a 100	Estados financieros de clubes  LaLiga (s.f.)
Club	Variable binaria que considera la forma jurídica de la entidad. Toma el valor 1 si tiene forma jurídica de Club o 0 si es SAD.	0 o 1	Ley 10/1990

Fuente: elaboración propia

### APÉNDICE 4. GUIÓN DE ENTREVISTAS

---

#### Introducción

1. Me gustaría que me comentara cuál es su posición en el club, el alcance de sus funciones y los aspectos más relevantes de su trayectoria.

---

#### Generales

2. ¿Qué significados tiene el fútbol, más allá de un evento deportivo?

3. ¿Como club, qué compromisos se plantea con la sociedad?

4. Le agradecería que me comentara las principales actividades que desarrolla el club a través de la fundación y cuál es el foco de estas actividades. ¿En qué áreas está implicado? ¿Hay otras áreas del club implicadas en la toma de decisiones sobre RSC?

5. ¿Cuál es la estrategia definida por el club con relación a la RSC?

6. Hábleme sobre el origen y orientación de estas actividades ¿Quién y cómo se toman las decisiones acerca de la naturaleza y foco de estas actividades?

7. ¿Qué tipo de decisiones puede tomar usted, cuáles tienen que tomarse de manera consensuada y cuáles no dependen de usted?

---

#### Iniciativas

8. ¿Qué significado o significados atribuye usted y el club a las actividades que realiza la fundación? ¿cómo califica a estas actividades? (ver si califica de RSC o no)

9. ¿Por qué su club prioriza estas actividades respecto a otras?

10. ¿cuáles son los motivos detrás de los principales proyectos que realiza la fundación?

11. ¿Cuáles cree que son los principales aspectos, condiciones o motivos que determinan o impulsan la adopción de estas actividades?

12. ¿Qué beneficios considera que tienen estas actividades? ¿Qué beneficios considera el club que tienen estas actividades?

---

#### Expectativas, retos y barreras. Papel LaLiga

13. ¿A qué tipo de expectativas de responsabilidad social (o término que emplee el entrevistado) se enfrenta su organización?

14. ¿Cuáles son sus principales stakeholders?

15. ¿A qué retos y barreras cree usted que se enfrentan los esfuerzos de responsabilidad social (o término que emplee el entrevistado) del club?

16. ¿A qué retos se enfrenta personalmente con relación a la implementación de las iniciativas de RSC?

17. ¿Cómo percibe usted/el club la actividad que desde la Liga de Fútbol profesional se está realizando con relación a la responsabilidad social?

18. ¿Cuál será la implicación de su organización en la responsabilidad social en el futuro?

---

Fuente: Elaboración propia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdi, H. y Williams, L. J. (2010). Principal component analysis. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, 2(4), 433-459.

Aguinis, H. y Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.

Ali, W., Frynas, J. G. y Mahmood, Z. (2017). Determinants of corporate social responsibility (CSR) disclosure in developed and developing countries: A literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 273-294.

Anagnostopoulos, C., Byers, T. y Shilbury, D. (2014). Corporate social responsibility in professional team sport organisations: Towards a theory of decision-making. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 259-281.

Anagnostopoulos, C., Gillooly, L., Cook, D., Parganas, P. y Chadwick, S. (2017). Stakeholder communication in 140 characters or less: A study of community sport foundations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(5), 2224-2250.

Anagnostopoulos, C., López-Carril, S. y Žyško, J. (2021). Sport as a vehicle for implementing corporate social responsibility: firms listed on the Warsaw and Moscow stock exchanges. *European Journal of International Management*, 15(2-3), 367-390.

Anagnostopoulos C. y Shilbury, D. (2013). Implementing corporate social responsibility in English football: Towards multi-theoretical integration. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 268-284.

Anagnostopoulos, C., Winand, M., Papadimitriou, D. y Zeimers, G. (2022). Implementing corporate social responsibility through charitable foundations in professional football: The role of trustworthiness. *Managing Sport and Leisure*, 1-21.

Athanasopoulou, P., Douvis, J. y Kyriakis, V. (enero, 2011). *Corporate social responsibility (CSR) in sports: Antecedents and consequences*. Presentado en 4º Congreso Anual EuroMed de EuroMed Academy of Business, Elounda, Creta (Grecia). [https://www.researchgate.net/publication/235965645\\_4th\\_Annual\\_EuroMed\\_Conference\\_of\\_the\\_EuroMed\\_Academy\\_of\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/235965645_4th_Annual_EuroMed_Conference_of_the_EuroMed_Academy_of_Business)

Babiak, K. y Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 11-24.

Babiak, K. y Wolfe, R. (2006). More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15(4), 214.

Babiak, K. y Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717-742.

Babiak, K. y Wolfe, R. (2013). Perspectives on social responsibility in sport. En J. Paramio-Salcines, K. Babiak y G. Walters (Eds.), *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility* (pp.17-34). Routledge.

Babiak, K. y Yang, D. (2022). Team Ownership and Philanthropy in Professional Sport: A Perspective on Organizational Generosity. *Frontiers in Sports and Active Living*, 4, 798919.

Baena, V. (2018). The importance of CSR practices carried out by sport teams and its influence on brand love: The Real Madrid Foundation. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 61-79.

Baena, V. (2023). Impossible is nothing even in times of COVID-19. Effective strategy lessons from the Real Madrid FC. *Soccer & Society*, 1-18.

Barajas, Á. y Rodríguez, P. (2014). Spanish football in need of financial therapy: Cut expenses and inject capital. *International Journal of Sport Finance*, 9(1), 73.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barro, R. J. y Sala-i-Martin, X. (1992). Convergence. *Journal of Political Economy*, 100(2), 223-251.

Barros, L. A., Bergmann, D. R., Castro, F. H. y Silveira, A. D. M. D. (2020). Endogeneity in panel data regressions: methodological guidance for corporate finance researchers. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22, 437-461.

Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J. y Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115, 693-705.

Behnam, M., Anagnostopoulos, C., Byers, T. y Papadimitriou, D. A. (2021). The impact of perceived corporate social responsibility on value-in-use through customer engagement in non-profit sports clubs: the moderating role of co-production. *European Sport Management Quarterly*, 1-22.

Bingham, T. y Walters, G. (2013). Financial sustainability within UK charities: Community sport trusts and corporate social responsibility partnerships. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3), 606-629.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley and Sons.

Blumrodt, J. (2014). Enhancing football brands' brand equity. *Journal of Applied Business Research*, 30(5), 1551-1557.

Blumrodt, J., Bryson, D. y Flanagan, J. (2012). European football teams' CSR engagement impacts on customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 29(7), 482-493.

Blumrodt, J., Desbordes, M. y Bodin, D. (2013). Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(3), 205-225.

Bondy, K., Moon, J. y Matten, D. (2012). An institution of corporate social responsibility (CSR) in multi-national corporations (MNCs): Form and implications. *Journal of Business Ethics*, 111, 281-299.

Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row.

Brammer, S., Jackson, G. y Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-economic Review*, 10(1), 3-28.

Brand Finance© (s.f.). Recuperado el 17 de octubre de 2023 de <https://brandirectory.com/reports/football-sustainability-index>

Braun, V. y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Breitbarth, T. y Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206.

Breitbarth, T., Hovemann, G. y Walzel, S. (2011). Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional European football. *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 721-737.

Breitbarth, T., Walzel, S., Anagnostopoulos, C. y van Eekeren, F. (2015). Corporate social responsibility and governance in sport: "Oh, the things you can find, if you don't stay behind!". *Corporate Governance*, 15(2), 254-273.

Brown, K. A., Lewis, N., Barnidge, M. y Boman, C. D. (2022). Black Lives Matter to the NBA: The Impact of Sport Fanship and Political Affiliation on the Perception of the NBA's Racial Justice Initiatives During the 2020 Playoff Bubble. *International Journal of Sport Communication*, 16(2), 121-135.

Bruch, H. y Walter, F. (2005). The keys to rethinking corporate philanthropy. *MIT Sloan Management Review*, 47, 48-56.

Bryman A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: How is it done? *Qualitative Research*, 6(1), 97-113.

Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? an institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.

Carlini, J., Pavlidis, A., Thomson, A. y Morrison, C. (2021). Delivering on social good- corporate social responsibility and professional sport: a systematic quantitative literature review. *Journal of Strategic Marketing*, 1-14.

Carlsson-Wall, M., Kraus, K. y Messner, M. (2016). Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: insights from a football organization. *Management Accounting Research*, 32, 45-61.

Carmichael, F., Thomas, D. y Ward, R. (2001). Production and efficiency in association football. *Journal of Sports Economics*, 2(3), 228-243.

Carpenter, V. L. y Feroz, E. H. (2001). Institutional theory and accounting rule choice: an analysis of four US state governments' decisions to adopt generally accepted accounting principles. *Accounting, Organizations and Society*, 26(7-8), 565-596.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational dynamics*, 44(2), 87-96.

Carroll, A. B. y Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.

Castro-Martínez, M. P. y Jackson, P. R. (2015). Collaborative value co-creation in community sports trusts at football clubs. *Corporate Governance*, 15(2), 229-242.

Castro-Martínez, M. P. y Jackson, P. R. (2018). Translation of trustworthiness signals into factors for stakeholder value cocreation. *Journal of Public Affairs*, 18(3), 1685-1696.

Chen, Q. y López de Subijana, C. (2013). The Spanish professional soccer foundations. *RICYDE Revista Internacional De Ciencias Del Deporte*, 9(31), 79-92.

Cobourn, S. y Frawley, S. (2017). CSR in professional sport: An examination of community models. *Managing Sport and Leisure*, 22(2), 113-126.

Commission of the European Communities (2001). *Green paper: promoting a European framework for corporate social responsibility*, European Commission. [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_en.pdf)

Consejo Superior de Deportes, CSD (2023). *Balance de la situación económico-financiera del fútbol profesional masculino español 1999-2022*. <https://www.csd.gob.es/sites/default/files/media/files/2024-06/BALANCE%20SITUACION%20ECONOMICO-FINANCIERA%20DEL%20FOOTBALL%20PROFESIONAL%20MASCULINO%20ESPA%201999-2022.pdf>

Consejo Superior de Deportes, CSD (s.f.). Ministerio de Cultura y Deporte. Recuperado el 7 de junio de 2024 de <https://www.csd.gob.es/es/csd/organizacion/estructura-y-equipo-directivo/funciones>

Constandt, B., Parent, M. M. y Willem, A. (2020). Does it really matter? A study on soccer fans' perceptions of ethical leadership and their role as "stakeowners". *Sport Management Review*, 23(3), 374-386.

Daddi, T., Todaro, N. M., Iraldo, F. y Frey, M. (2021). Institutional pressures on the adoption of environmental practices: a focus on European professional football. *Journal of Environmental Planning and Management*, 1-23.

Dawkins, J. y Lewis, S. (2003). CSR in stakeholder expectations: And their implication for company strategy. *Journal of Business Ethics*, 44, 185-193.

De Waegeneer, E., Devisch, I. y Willem, A. (2017). Ethical codes in sports organizations: An empirical study on determinants of effectiveness. *Ethics & Behavior*, 27(4), 261-282.

Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311.

Deloitte (2023). *Annual review of football finance 2023: A balancing act*. Deloitte Sports Business Group.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2023.pdf>

Deloitte (s.f.). *Deloitte football money league, 2023*. Recuperado el 20 octubre de 2023 de <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>

DiCicco-Bloom, B. y Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education, 40*(4), 314-321.

DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Advances in Strategic Management, 17*, 143-166.

Donaldson, T. y Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review, 20*(1), 65-91.

Donia, M. B. y Sirsly, C. A. T. (2016). Determinants and consequences of employee attributions of corporate social responsibility as substantive or symbolic. *European Management Journal, 34*(3), 232-242.

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management, 8*(1), 37-51.

Faller, C. M. y zu Knyphausen-Aufseß, D. (2018). Does equity ownership matter for corporate social responsibility? A literature review of theories and recent empirical findings. *Journal of Business Ethics, 150*, 15-40.

Fédération Internationale de Football Association, FIFA (2022). *Estatutos, mayo de 2022*.

[https://digitalhub.fifa.com/m/7812bd8394004ea1/original/FIFA\\_Statutes\\_2022-ES.pdf](https://digitalhub.fifa.com/m/7812bd8394004ea1/original/FIFA_Statutes_2022-ES.pdf)

Fédération Internationale de Football Association, FIFA (s.f.). Recuperado el 17 de octubre de 2023 de <https://www.fifa.com/about-fifa>

Fernández-Villarino, R. (2021). Sustainability in the football industry: An approach to the gap between theoretical formulation and practical application, through the results of the social fair play project. *Heliyon*, 7(6).

Fernández-Villarino, R. y Domínguez-Gómez, J. A. (2021). The financial impact of the financial fair play policy on Spanish football. *Sport, Business and Management: an International Journal*, 12(2), 171-188.

Fernando, S. y Lawrence, S. (2014). A theoretical framework for CSR practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. *Journal of Theoretical Accounting Research*, 10(1), 149-178.

Fifka, M. S. y Jäger, J. (2020). CSR in professional European football: An integrative framework. *Soccer & Society*, 21(1), 61-78.

Finch, B. (2016). Boston sport organizations and community disaster recovery. *Disaster Prevention and Management*, 25(1), 91-103.

Finch, B. (2021). Disaster relief efforts of Houston sport organizations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 12(3), 253-268.

Finkel, L., Parra, P. y Baer, A. (2008). La entrevista abierta en investigación social: trayectorias profesionales de ex deportistas de élite. *Estrategias y Prácticas Cualitativas de Investigación Social*, 127-154.

Fortunato, J. A. (2018). Understanding a non-causality crisis response: Examining the Florida Panthers response to Hurricane Irma. *Public Relations Review*, 44(5), 776-783.

François, A. y Bayle, E. (2017). A new strategic component for European professional football clubs. En N. Chanavat, M. Desbordes y N. Lorgnier (Eds.), *Routledge Handbook of Football Marketing* (pp.196-214). Routledge.

François, A., Bayle, E. y Gond, J. P. (2019). A multilevel analysis of implicit and explicit CSR in French and UK professional sport. *European Sport Management Quarterly*, 19(1), 15-37.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

Frynas, J. G. y Yamahaki, C. (2016). Corporate social responsibility: Review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics: A European Review*, 25(3), 258-285.

Fundación del fútbol profesional (2017). *El mapa de la responsabilidad social del fútbol profesional español*. <https://files.laliga.es/pdf-hd/fundacion/mapa-rsc.pdf>

Fundación LaLiga (2020). Fair Play Social. Temporada 2019-2020. <https://assets.laliga.com/assets/2020/09/18/originals/e0f1ac9cfc6e22d63f4fefb0db9ca4ad.pdf>

Fundación LaLiga (2021). Fair Play Social. Temporada 2020-2021. <https://assets.laliga.com/assets/2021/11/30/originals/a6ef0ac90be22e0cb8cb491a58648273.pdf>

Fundación LaLiga (s.f.a). Fair Play Social: *concepto y resultados*. Recuperado el 17 de octubre de 2023 de <https://www.laliga.com/fundacion/laliga-fair-play-social>

Fundación LaLiga (s.f.b). *Environmental Fair Play*. Recuperado el 27 de noviembre de 2023 de <https://www.laliga.com/fundacion/laliga-environmental-fair-play>

Galariotis, E., Germain, C. y Zopounidis, C. (2018). A combined methodology for the concurrent evaluation of the business, financial and sports performance of football clubs: the case of France. *Annals of Operations Research*, 266(1-2), 589-612.

Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.

Gioia, D. A., Corley, K. G. y Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research methods*, 16(1), 15-31.

Global Sustainability Benchmark in Sport, GSBS (s.f.). Recuperado el 17 de octubre de 2023 de <https://www.thegsbs.org>

Godfrey, P.C. (2009). Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues. *Journal of Sport Management*, 23(6), 698-716.

Godfrey, P.C., Hatch, N. W. y Hansen, J. M. (2010). Toward a general theory of CSRs: The roles of beneficence, profitability, insurance, and industry heterogeneity. *Business & Society*, 49(2), 316-344.

Gómez, S. y Opazo, M. (2008). Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite. *IESE Business School, Universidad de Navarra*. Documento de Investigación, 75.

Greene, W. (2008). *Econometric Analysis* (6<sup>th</sup>. ed.). Pearson/Prentice Hall.

Greene, J.C., Caracelli, V.J. y Graham, W.F. (1989) Toward a Conceptual Framework for Mixed-method Evaluation Designs', *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3): 255-74.

Hamil, S. y Morrow, S. (2011). Corporate social responsibility in the Scottish premier league: Context and motivation. *European Sport Management Quarterly*, 11(2), 143-170.

Hansen, M., Kavanagh, E., Anderson, E., Parry, K. y Cleland, J. (2023). An analysis of responses on Twitter to the English Premier League's support for the anti-homophobia rainbow laces campaign. *Sport in Society*, 26(2), 302-316.

Harrison, J. S., Yu, X. y Zhang, Z. (2023). Consistency among common measures of corporate social and sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 391, 136232.

Hazzaa, R. N., Oja, B. D. y Kim, M. (2022). Exploring employees' perceptions of micro corporate social responsibility in non-profit sport organizations: the mediating role of psychological capital. *Managing Sport and Leisure*, 1-16.

Hills, S., Walker, M. y Barry, A. E. (2019). Sport as a vehicle for health promotion: A shared value example of corporate social responsibility. *Sport Management Review*, 22(1), 126-141.

Hovemann, G., Breitbarth, T. y Walzel, S. (2011). Beyond sponsorship? Corporate social responsibility in English, German and Swiss top national league football clubs. *Journal of Sponsorship*, 4(4), 338-352.

Inoue, Y. y Havard, C. T. (2015). Sport and disaster relief: A content analysis. *Disaster Prevention and Management*, 24(3), 355-368

Inoue, Y. y Kent, A. (2012). Sport teams as promoters of pro-environmental behavior: An empirical study. *Journal of Sport management*, 26(5), 417-432.

Inoue, Y., Kent, A. y Lee, S. (2011). CSR and the bottom line: Analyzing the link between CSR and financial performance for professional teams. *Journal of Sport Management*, 25(6), 531-549.

Inoue, Y., Mahan III, J. E. y Kent, A. (2013). Enhancing the benefits of professional sport philanthropy: The roles of corporate ability and communication strategies. *Sport Management Review*, 16(3), 314-325.

Jäger, J. y Fifka, M. (2020). A comparative study of corporate social responsibility in English and German professional football. *Soccer & Society*, 21(7), 802-820.

Jäger, J. y Fifka, M. (2022). The relationship between perceived corporate social responsibility and perceived organisational performance in professional sports organisations. *European Sport Management Quarterly*, 1-24.

Jamali, D. y Neville, B. (2011). Convergence versus divergence of CSR in developing countries: An embedded multi-layered institutional lens. *Journal of Business Ethics*, 102, 599-621.

Joo, S., Koo, J. y Fink, J. S. (2016). Cause-related marketing in sports: The power of altruism. *European Sport Management Quarterly*, 16(3), 316-340.

Joo, S., Larkin, B. y Walker, N. (2017). Institutional isomorphism and social responsibility in professional sports. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 7(1), 38-57.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Keller, K.L. (1993), Conceptualizing measuring and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, 57, 1-22.

Kelley, H. H. y Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual Review of Psychology*, 31(1), 457-501.

Kim, K., Byon, K. K., Song, H. y Kim, K. (2018). Internal contributions to initiating corporate social responsibility in sport organizations. *Management Decision*, 56(8), 1804-1817.

Kolyperas, D., Anagnostopoulos, C., Chadwick, S. y Sparks, L. (2016). Applying a communicating vessels framework to CSR value co-creation: Empirical evidence from professional team sport organizations. *Journal of Sport Management*, 30(6), 702-719.

Kolyperas, D., Morrow, S. y Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: Drivers and phases. *Corporate Governance*, 15(2), 177-195.

Kolyperas, D. y Sparks, L. (2011). Corporate social responsibility (CSR) communications in the G-25 football clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 10(1-2), 83-103.

KPMG (2023). *Impacto socio-económico del fútbol profesional en España, julio 2023*. <https://assets.laliga.com/assets/2023/09/28/originals/39498f156b1e8f503e793b4b882e584c.pdf>

Kulczycki, W. y Koenigstorfer, J. (2016). Doing good in the right place: City residents' evaluations of professional football teams' local (vs. distant) corporate social responsibility activities. *European Sport Management Quarterly*, 16(4), 502-524.

Lacey, R. y Kennett-Hensel, P. A. (2010). Longitudinal effects of corporate social responsibility on customer relationships. *Journal of Business Ethics*, 97, 581-597.

LaLiga (2014). Reglamento de control económico de los Clubes y Sociedades Anónimas Deportivas afiliados a la Liga Nacional de Fútbol Profesional, mayo 2014. <https://files.laliga.es/201409/15120514nuevo-libro-x--versi--n-aprobada-el-21-de-mayo-2014-.pdf>

LaLiga (2021). Estado de información no financiero Temporada 2020/2021. <https://assets.laliga.com/assets/2021/10/28/originals/bfc05811d3efcc8e370ab9a6ef42e453.pdf>

LaLiga (2022). Estado de información no financiero Temporada 2021/2022. <https://assets.laliga.com/assets/2022/11/15/originals/2d6eb21e07a12863500c4df6a5af083e.pdf>

LaLiga (s.f.). Recuperado el 17 de octubre de 2023 de <https://www.laliga.com/sala-de-prensa/que-es-laliga>

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.

Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L. y Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23.

Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.

Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. *Boletín oficial del Estado*, 249, de 17 de octubre de 1990. <https://www.boe.es/eli/es/l/1990/10/15/10/con>

Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. *Boletín Oficial del Estado*, 314, de 29 de diciembre de 2018. <https://www.boe.es/eli/es/l/2018/12/28/11>

Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno. *Boletín Oficial del Estado*, 295, de 10 de diciembre de 2013. <https://www.boe.es/eli/es/l/2013/12/09/19/con>

Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte. *Boletín Oficial del Estado*, 314, de 31 de diciembre de 2022. <https://www.boe.es/eli/es/l/2022/12/30/39>

Li, X., Gao-Zeller, X., Rizzuto, T. E. y Yang, F. (2019). Institutional pressures on corporate social responsibility strategy in construction corporations: The role of internal motivations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 721-740.

Li, T., Hao, L., Kubiczek, J. y Pietrzyk, A. (2022). Corporate social responsibility of sports club in the era of coronavirus pandemic. Zagłębie Sosnowiec case study. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 2073-2092.

Liket, K. y Maas, K. (2016). Strategic philanthropy: Corporate measurement of philanthropic impacts as a requirement for a "happy marriage" of business and society. *Business & Society*, 55(6), 889-921.

Lindgreen, A. y Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1-7.

López-Martínez, R. (2019). La situación actual de la responsabilidad social en los clubes del fútbol profesional español: el caso del Real Zaragoza SAD. *Revista Española de Derecho Deportivo*, 43.

López-Martínez, R. y Fernández-Fernández, J. (2015). Responsabilidad social y buen gobierno en los clubes de fútbol españoles. *Universia Business Review*, 46, 38-53.

Lozano-Sufrategui, L., Pringle, A., Zwolinsky, S. y Drew, K. J. (2020). Professional football clubs' involvement in health promotion in Spain: an audit of current practices. *Health Promotion International*, 35(5), 994-1004.

Lucchini, A. y Moisello, A. M. (2017). CSR disclosure, visibility and media pressure international evidence from the apparel and textile industry. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 93, 5-29.

Mamo, Y., Agyemang, K. J. y Andrew, D. P. (2021). Types of CSR Initiatives and Fans' Social Outcomes: The Case of Professional Sport Organizations. *Sport Marketing Quarterly*, 30(2), 146-160.

Mamo, Y. Z. y Anagnostopoulos, C. (2023). Stakeholders' "voice" through social media: the case of corporate social responsibility in sport. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 24(5), 1002-1020.

Manoli, A. E. (2015). Promoting corporate social responsibility in the football industry. *Journal of Promotion Management*, 21(3), 335-350.

Marques, J.C. y Ferreira, R. (2015). Transparencia ou estrategia de marketing: Uma análise dos relatórios de sustentabilidade de 2012 e 2013 publicados pelo corinthians. *Podium, Sport Leisure and Tourism review*, 4(3).197-208.

Martín-Magdalena, J. (2016). *Análisis del impacto del concepto de juego limpio financiero en el modelo económico y competitivo del fútbol profesional: el caso de la primera división de la liga española y su comparación con la premier league inglesa*, [Tesis Doctoral, Universidad Pontificia Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/15583/TD00221.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martín-Magdalena, J., Martínez-de-Ibarreta, C., Gonzalo-Angulo, J. A. y García Domonte, A. (2023). The impact of financial fair play on the financial performance of Spanish professional football: do the biggest clubs behave better?. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 13(5), 601-621.

Matten, D. y Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.

Maxwell, J. A. (2008). Designing a qualitative study. En L. Bickman y D. J. Rog (Eds.), *The SAGE handbook of applied social research methods* (Vol. 2, pp. 214-253). SAGE Publications.

McCullough, B. P., Orr, M. y Watanabe, N. M. (2019). Measuring externalities: The imperative next step to sustainability assessment in sport. *Journal of Sport Management*, 34(5), 393-402.

McLeod, J., Shilbury, D. y Zeimers, G. (2020). An institutional framework for governance convergence in sport: The case of India. *Journal of Sport Management*, 35(2), 144-157.

McWilliams, A.O y Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.

Merriam, S. B. (2002). Introduction to qualitative research. *Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis*, 1(1), 1-17.

Meyer, J. W. y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Ministerio de Cultura y deporte (2023). Estadísticas del deporte federado, 2023. <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/dam/jcr:dc8515cb-4d2e-4a24-b410-2cb6f48227fa/estadistica-de-deporte-federado-2023.pdf>

Miragaia, D., Ferreira, J. y Carreira, A. (2014). Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization? *Revista De Administracao de Empresas*, 54(6), 647-658.

Miragaia, D., Ferreira, J., Carvalho, A. y Ratten, V. (2019). Interactions between financial efficiency and sports performance: Data for a sustainable entrepreneurial approach of European professional football clubs. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(1), 84-102.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. y Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

Mnzava, B. (2013). Do intangible investments matter? Evidence from soccer corporations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(2), 158-168.

Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., ... y Prisma-P Group (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4, 1-9.

Montazeri, A., Talebpour, M., Andam, R. y Kazemnejad, A. (2017). Measuring corporate social responsibility in sport industry: Development and validation of measurement scale. *Annals of Applied Sport Science*, 5(2), 97-114.

Moore, G. y Grandy, G. (2017). Bringing morality back in: institutional theory and MacIntyre, *Journal of Management Inquiry*, 26 (2). 146-164.

Morrison, K. A., Misener, K. E. y Mock, S. E. (2020). The influence of corporate social responsibility and team identification on spectator behavior in major junior hockey. *Leisure Sciences*, 42(2), 133-151.

Navarro, D. G. y Mora, I. M. R. (2019). La RSE del fútbol profesional español en los medios de comunicación: análisis de la presencia mediática de las fundaciones de los clubes. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 9(18), 143-160.

Nichols, B. S., Cobbs, J. y Raska, D. (2016). Featuring the hometown team in cause-related sports marketing: A cautionary tale for league-wide advertising campaigns. *Sport Marketing Quarterly*, 25(2), 212-226.

Nielsen Sports (2018). World football report, 2018. <https://niensports.com/world-football-report/>

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.

Oeckl, S. J. y Morrow, S. (2022). CSR in Professional Football in Times of Crisis: New Ways in a Challenging New Normal. *International Journal of Financial Studies*, 10(4), 86.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L. y Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... y Alonso-Fernández, S. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada

para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799.

Panton, M. (2012). Football and corporate social responsibility. *Birkbeck Sport Business Centre Research Paper Series*, 5(2), 1-84.

Paramio-Salcines, J. L., Downs, P. y Grady, J. (2016). Football and its communities: The celebration of Manchester United FC's ability suite. *Soccer & Society*, 17(5), 770-791.

Paramio-Salcines, J. L. y Kitchin, P. J. (2013). Institutional perspectives on the implementation of disability legislation and services for spectators with disabilities in European professional football. *Sport Management Review*, 16(3), 337-348.

Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper and Row.

Plumley, D., Wilson, R. y Ramchandani, G. (2017). Towards a model for measuring holistic performance of professional football clubs. *Soccer & Society*, 18(1), 16-29.

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

PriceWaterhouseCoopers (2018). *Economic, fiscal and social impact of professional football in Spain, December 2018*. <https://files.laliga.es/201902/28182301economic-fiscal-and-social-impact-of-professional.pdf>

Raimo, N., Vitolla, F., Nicolò, G. y Tartaglia Polcini, P. (2021). CSR disclosure as a legitimization strategy: Evidence from the football industry. *Measuring Business Excellence*, 25(4), 493-508.

Ráthonyi-Ódor, K., Bácsné Bába, É., Müller, A., Bács, Z. y Ráthonyi, G. (2020). How successful are the teams of the European football elite off the field? CSR activities of the Premier League and the Primera División. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7534.

Ratten, V. (2020). Entrepreneurship in sport policy: a new approach. En Ratten, V. (Ed.), *Sport Entrepreneurship and Public Policy Contributions to Management Science*. Springer, Cham.

Raynard, M. (2016). Deconstructing complexity: Configurations of institutional complexity and structural hybridity. *Strategic Organization*, 14(4), 310-335.

Real Federación Española de Fútbol, RFEF (2022). *Estatutos, noviembre 2022*. <https://rfef.es/sites/default/files/2022-12/Estatutos%20RFEF%20edici%C3%B3n%20noviembre%202022.pdf>

Reiche, D. (2014). Drivers behind corporate social responsibility in the professional football sector: A case study of the German Bundesliga. *Soccer & Society*, 15(4), 472-502.

Responsiball (s.f.). Recuperado el 17 de octubre de 2023 de <https://responsiball.org>

Ribeiro, J., Branco, M. C. y Ribeiro, J. A. (2019). The corporatisation of football and CSR reporting by professional football clubs in Europe. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(2), 242-257.

Robertson, J., Karg, A., Rowe, K. y Raw, K. (2023). "My definition of community is community, and their definition is more around fan engagement": balancing business and social logics of professional sport teams' community activities. *Sport Management Review*, 26(3), 405-425.

Rosca, V. (2011). Corporate social responsibility in English football: History and present. *Management & Marketing*, 6(2), 327-346.

Rowe, K., Karg, A. y Sherry, E. (2019). Community-oriented practice: Examining corporate social responsibility and development activities in professional sport. *Sport Management Review*, 22(3), 363-378.

Ruiz-Mora, I. y Guerrero-Navarro, D. (2018). Responsabilidad social en el fútbol profesional español ¿una relación para el desarrollo de un nuevo rol ciudadano? *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*. 8(16), 61-77.

Ryan, F., Coughlan, M. y Cronin, P. (2009). Interviewing in qualitative research: The one-to-one interview. *International journal of therapy and rehabilitation*, 16(6), 309-314.

Sánchez, L. C., Barajas, Á. y Sanchez-Fernandez, P. (2020). Profits may lead teams to lose matches, but scoring goals does not lead to profit. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 26-32.

Sandelowski, M. (2010). What's in a name? Qualitative description revisited. *Research in Nursing & Health*, 33(1), 77-84.

Schyvinck, C., Naraine, M. L., Constandt, B. y Willem, A. (2022). A network perspective on cause-related marketing collaborations in professional sport. *Sport Management Review*, 25(1), 81-105.

Schyvinck, C. y Willem, A. (2018). A typology of cause-related marketing approaches in European professional basketball. *Sport Management Review*, 21(4), 347-362.

Schyvinck, C. y Willem, A. (2019). From cause-related marketing strategy to implementation in professional basketball organizations: A matter of alignment. *European Sport Management Quarterly*, 19(1), 58-79.

Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and Society*, 37, 427-442.

Shabana, K. M., Buchholtz, A. K. y Carroll, A. B. (2017). The institutionalization of corporate social responsibility reporting. *Business & Society*, 56(8), 1107-1135.

Sheth, H. y Babiak, K. M. (2010). Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433-450.

Slack, R. y Shrivess P. (2008) Social disclosure and legitimacy in Premier League football clubs: the first ten years. *Journal of Applied Accounting Research*, 9 (1), 17-28.

Smith, A. C. y Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, (25), 43-54.

Solikhah, B. (2016). An overview of legitimacy theory on the influence of company size and industry sensitivity towards CSR disclosure. *International Journal of Applied Business and Economic Research (IJABER)*, 14(5), 3013-3023.

Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491-503.

Statz, K. M., Bogina, A. C., Schmult, J. L. y Gordon, B. S. (2023). Salute to service or salute to skepticism? An empirical analysis of military members' perceptions of the NFL's military campaign. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 24(4), 661-681.

Stets, J. E. y Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 224-237.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G. y Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En *Organizational Identity: A Reader* (pp. 56-65). Oxford University press.

Testa, F., Boiral, O. y Heras-Saizarbitoria, I. (2018). Improving CSR performance by hard and soft means: The role of organizational citizenship behaviours and the internalization of CSR standards. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 853-865.

Tranfield, D., Denyer, D. y Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.

Transparency International España (s.f.). Índice de Transparencia de los Clubes de Fútbol (INFUT). Recuperado el 20/02/2023 de <https://transparencia.org.es/indice-de-los-clubes-de-futbol-infut/>

Trendafilova, S., Babiak, K. y Heinze, K. (2013). Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field. *Sport Management Review*, 16(3), 298-313.

Udayasankar, K. (2008). Corporate social responsibility and firm size. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 167-175.

Union European of Football Associations, UEFA (2021). *UEFA statutes, 2021*. <https://documents.uefa.com/v/u/OsXl2S7PUiUKy7gCop4Q5w>

Union European of Football Associations, UEFA (2023). *UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations, 2023*. <https://documents.uefa.com/r/UEFA-Club-Licensing-and-Financial-Sustainability-Regulations-2023-Online>

Union European of Football Associations, UEFA (s.f.). Recuperado el 17 de octubre de 2023 de <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/financial-sustainability/>

Urdaneta, R., Guevara-Pérez, J. C., Llena-Macarulla, F. y Moneva, J. M. (2021). Transparency and Accountability in Sports: Measuring the Social and Financial Performance of Spanish Professional Football. *Sustainability*, 13(15), 8663.

Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 5-23.

Velte, P. (2022). Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): a literature review. *Management Review Quarterly*, 72(3), 627-675.

Waddock, S. A. y Graves, S. B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.

Walker, M. y Heere, B. (2011). Consumer attitudes toward responsible entities in sport (CARES): Scale development and model testing. *Sport Management Review*, 14(2), 153-166.

Walker, M., Hills, S. y Heere, B. (2017). Evaluating a socially responsible employment program: Beneficiary impacts and stakeholder perceptions. *Journal of Business Ethics*, 143(1), 53-70.

Walker, M. y Kent, A. (2009). Do fans care? assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry. *Journal of Sport Management*, 23(6), 743-769.

Walker, M., Kent, A. y Vincent, J. (2010). Communicating socially responsible initiatives: An analysis of US professional teams. *Sport Marketing Quarterly*, 19(4), 187-195.

Walker, M. y Parent, M. M. (2010). Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport. *Sport Management Review*, 13(3), 198-213.

Walters, G. (2009). Corporate social responsibility through sport: The community sports trust model as a CSR delivery agency. *Journal of Corporate Citizenship*, (35), 81-94.

Walters, G. y Anagnostopoulos, C. (2012). Implementing corporate social responsibility through social partnerships. *Business Ethics: A European Review*, 21(4), 417-433.

Walters, G. y Panton, M. (2017). Corporate social responsibility and social partnerships in professional football. *Football, Community and Social Inclusion*, 18-36.

Walters, G. y Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 566-586.

Walters, G. y Tacon, R. (2011). Corporate social responsibility in European football. *Birkbeck Sport Business Centre Research Paper Series*. 4(1), pp. 1-101.

Walzel, S., Robertson, J. y Anagnostopoulos, C. (2018). Corporate social responsibility in professional team sports organizations: An integrative review. *Journal of Sport Management*, 32(6), 511-530.

Weaver, G. R., Trevino, L. K. y Cochran, P. L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42(5), 539-552.

Whittemore, R. y Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

World Commission on Environment and Development (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development*, United Nations. <https://digitallibrary.un.org/record/139811?ln=es>

Yang, D. y Babiak, K. (2021). How league and community affect corporate philanthropy in professional sport: A multiple field embeddedness perspective. *Journal of Sport Management*, 35(5), 395-406.

Yang, D. y Babiak, K. (2023). Exploring the effect of community institutional forces on corporate philanthropy in professional sport. *European Sport Management Quarterly*, 23(3), 639-661.

Yeung, H. W. C. (1995). Qualitative personal interviews in international business research: some lessons from a study of Hong Kong transnational corporations. *International Business Review*, 4(3), 313-339.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. (Vol.5). SAGE.

Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T. y Willem, A. (2018). Corporate social responsibility (CSR) in football. Exploring modes of CSR implementation. En S. Chadwick, D. Parnell, P. Widdop y C. Anagnostopoulos (Eds.), *Routledge Handbook of Football Business and Management* (pp. 114-130). Routledge.

Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T. y Willem, A. (2019). Examining collaboration among nonprofit organizations for social responsibility programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(5), 953-974.

Zeimers, G., Lefebvre, A., Winand, M., Anagnostopoulos, C., Zintz, T. y Willem, A. (2021). Organisational factors for corporate social responsibility implementation in sport federations: a qualitative comparative analysis. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 173-193

