

## **LOS GRUPOS DE INTERÉS** **DE LAS ENTIDADES DEPORTIVAS COMO GRUPOS DE** **PRESIÓN**

### **TOMA Y DACA: UN BLOG DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DEPORTE**

**José Luis Fernández y Raúl López**

En 1984, **Edward Freeman** conceptuó la llamada “**teoría de los grupos de interés**” en su obra *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Hasta entonces, era pensamiento común que las organizaciones, fundamentalmente las empresas, sólo debían dar explicaciones y rendir cuentas a sus **shareholders**, esto es, a sus propietarios y accionistas. Sin embargo, Freeman defendió la tesis obvia de que había que ampliar aquel espectro, incluyendo a los **stakeholders**. Es decir, a cualquier individuo o colectivo que pudiendo verse afectado -directa o indirecta, positiva o negativamente- por la actividad corporativa, venía a quedar investido con una suerte de un **interés legítimo** que los administradores y directivos harían bien en tener presente. Esta visión de la empresa con base ampliada hubo de valerle a Edward Freeman un doctorado **Honoris Causa**, otorgado por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales-ICADE, de la **Universidad Pontificia Comillas** de Madrid. Uno de los coautores que suscribimos esta tribuna, de hecho, fue el impulsor del reconocimiento y el padrino académico del profesor Freeman en aquel acto universitario.

La precoz visión del autor estadounidense se ha convertido, con el transcurso del tiempo, en un **nuevo paradigma de empresa**, alineado con los requerimientos y circunstancias demandados en la nueva centuria: fundamentalmente, la incorporación de la cultura ética a las herramientas de gestión y la conceptualización de aquella

como un **ente plural**, que tenga en cuenta a todos sus posibles implicados para lograr así una aceptación social que otorgue legitimidad a la organización, genere credibilidad y consolide el intangible de la reputación corporativa.

En ese tránsito hacia la consecución del moderno concepto de organización, las entidades han pasado de mantener interacciones, casi en exclusiva, con sus **grupos de interés clásicos o tradicionales**, sus *stakeholders* primarios –trabajadores, clientes o inversores-, **a implicar a nuevos actores**, como las comunidades locales, los proveedores y sus respectivos interesados, los familiares de los empleados o las organizaciones de la sociedad civil y del medio ambiente, entre otros. Ello obliga a tamizar a los diferentes grupos, clasificándolos en función de su mayor o menor incidencia en el devenir corporativo, lo que implica su identificación, segmentación y, finalmente como decimos, su priorización. Poder, legitimidad y urgencia de cada uno de los diversos interesados serán criterios que los directores habrán de saber ponderar con criterio y prudencia a la hora de tomar decisiones de gestión.

Pese a esa criba inicial, una organización comprometida con las políticas de Responsabilidad Social, queda obligada a abrir **procesos de diálogo y entendimiento mutuo con todos sus stakeholders**, lo que, lógicamente, también ha multiplicado los temas a tratar, surgiendo **nuevos contenidos** que han hecho crecer la influencia de aquéllos antes de adoptar cualquier tipo de decisión. Por eso es importante enmarcar la relación con los grupos de interés dentro del contexto de los procesos de mejora continua, ya que las exigencias de cada grupo varían con el tiempo, lo que pondrá a prueba la capacidad de respuesta de la organización, así como su competencia para percibir la importancia estratégica de aquéllos y su fortaleza para no convertirse en cautiva de sus demandas.

Desconocemos si, en el momento de pergeñar sus hipótesis, Freeman también estaba pensando en las entidades deportivas, pero lo cierto es que muchas décadas después, su modelo no sólo sigue plenamente vigente, sino que puede ser utilizado para explicar –y resolver- muchos de los problemas que giran alrededor de la gestión de todo tipo de organizaciones.

La **especificidad del deporte** hace que las entidades que desarrollan su actividad en ese ámbito presenten unos elementos diferenciadores que obligan a entender que su pretendida equiparación, *mutatis mutandis*, con cualquier otra organización que opere en cualquier otro espectro negocial no sea plena. Y es que, mientras que el principal objetivo de cualquier organización empresarial es la generación de recursos económicos, una entidad deportiva, sin dejar de lado su sostenibilidad financiera, persigue ante todo la consecución de resultados deportivos.

Ello es visible en relación con los grupos de interés, por cuanto otra de las particularidades de las entidades deportivas es que cuentan con un **complejo ecosistema** del que forman parte numerosos y variados *stakeholders* que, en muchos casos, está determinado por un **componente emocional** – los “motivos de un sentimiento” que canta el **maestro Sabina**- que acompaña al **factor meramente económico**, lo que, en muchos casos, puede llegar a **condicionar el proceso de toma de decisiones**. Entre los principales grupos de interés de una organización deportiva podemos citar a sus trabajadores –sean los propios deportistas o de otra índole-, dirigentes, agentes institucionales -sean nacionales e internacionales, públicos o privados-, aficionados, proveedores, patrocinadores o *partners*, espectro que se ha visto notablemente ampliado por los avances tecnológicos desarrollados en los últimos tiempos.

Como decimos, la propia narrativa de la teoría descrita por Freeman nos lleva a pensar que **el enfoque stakeholder a la hora de dirigir**

**una entidad es óptimo para la consecución de los objetivos y las metas corporativas**, incluida la búsqueda de la rentabilidad. **Pero, ¿ello implica que deba doblegarse a todas y cada una de las exigencias de los grupos de interés?**

En el ámbito del deporte existen **numerosos casos de decisiones que se ven afectadas, cuando no impuestas, por las presiones de alguno de esos grupos**. Sirvan como ejemplo, los recientes acontecimientos ocurridos en torno al **Olympique de Marsella** o la polémica desencadenada en el seno de la Real Federación Española de Fútbol a raíz del "**caso Rubiales**". Pese a existir sensibles diferencias, sobre todo por su causa, el denominador común de ambos supuestos es que se ha alcanzado el fin pretendido más por la vía de la presión que por la del diálogo.

Así, en el supuesto del club francés, el **grupo de presión lo conforman sus aficionados más radicales**, cuya influencia, como por desgracia ocurre en muchas otras instituciones deportivas, resulta más habitual de lo deseable. **Ante una desfavorable racha de resultados deportivos** –el condicionante diferencial al que antes nos referíamos al hablar de la peculiaridad de las organizaciones deportivas-, estos seguidores –**autoerigidos dentro de la taxonomía de los grupos de interés, como directos y dominantes**- han presionado de forma inquisitoria a las altas instancias de la entidad gala -y, presuntamente, rayando el límite del ilícito penal- a los dirigentes del club, provocando la dimisión del entrenador español Marcelino García Toral y la más que posible salida de su presidente, el también español Pablo Fernández Longoria.

Por su parte, el caso de la **selección española femenina de fútbol resulta paradójico, pues aquí lo que destapa el conflicto no es la ausencia de resultados, sino, precisamente, la consecución de un logro deportivo** –el triunfo en el Mundial-, circunstancia que el grupo de interés constituido por las propias jugadoras ha

aprovechado para instar, conminar y, finalmente, conseguir, a numerosos cambios en la estructura federativa.

Pese a los comunicados emitidos desde ambas entidades –la francesa y la española-, en el sentido de no dejarse amedrentar por las presiones recibidas, lo cierto es que la realidad es otra, y demuestra que **la persuasión utilizada tanto por los ultras como por las futbolistas ha funcionado**, consiguiendo unos y otras sus pretensiones, lo que aspiraban a ganar o, al menos, lo que esperaban no perder.

En todo caso, esta clase de injerencias en el proceso de toma de decisiones de una entidad privada constituyen un ejemplo evidente de la **perversión en la aplicación de las tesis de Freeman**, sobre todo en lo atinente a la interpretación de los grupos de interés como verdaderos grupos de presión. Y este es uno de los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones deportivas, por mor de su mayor afección a la vista del **factor pasional** que despierta el deporte, en la búsqueda de la sostenibilidad: **reconducir esas relaciones a la vía del diálogo**, como un componente de auxilio en la toma de decisiones, pero en ningún caso como algo esencial.

La solución bien pudiera residir en la **implementación de una correcta gestión de los grupos de interés de cada entidad** y, para ello, es fundamental diseñar una **estrategia** que permita conocer quiénes son, cuáles son sus aspiraciones y el por qué de las mismas, así como su posible ascendiente sobre la organización a la hora de poder hacer valer aquéllas. Sólo desde aquí es pensable avanzar hacia una gestión de los intereses en juego no sólo eficiente, sino también socialmente responsable y éticamente correcta.

A la vista de lo expuesto, resulta patente la **importancia que tiene para quienes dirigen las organizaciones deportivas conocer a sus respectivos grupos de interés**. Sin caer en el extremo de

<https://iusport.com/art/127188/los-grupos-de-interes-de-las-entidades-deportivas-como-grupos-de-presion>

condicionar toda la gestión de la entidad a los intereses de cada uno de esos *stakeholders*, resulta plausible pensar que la sostenibilidad de aquella sólo puede pasar por el establecimiento de **canales de diálogo** con ellos, **basados en la transparencia**, a fin de evitar sucedidos como los que hemos recogido en estas líneas.