



LA COMUNICACIÓN DE LA RSC EN LOS CLUBES DE FUTBOL DE LA LIGA

Tutor: Nicolás García Torea

Autor: Pablo Saavedra Reinaldo

Resumen.

Este Trabajo de Fin de Máster estudia la comunicación de la responsabilidad social corporativa (de aquí en adelante RSC) de los clubes profesionales de fútbol de la Liga Santander en España. Tomaremos como objeto de análisis la información que nos ofrecen en sus páginas web y asumimos que la comunicación de la RSC es un compromiso adquirido de los clubes con sus *stakeholders*. La comunicación de la RSC tiene una gran importancia en las organizaciones actuales, pero pocas de ellas la desarrollan correctamente. La comunicación de la RSC corporativa está orientada a la identidad y a los valores corporativos que las organizaciones comparten con todos sus grupos de interés.

Los resultados de este trabajo fin de master nos sugieren que los clubes de fútbol de La Liga no tienen una buena comunicación de la RSC, que puede derivar en una percepción de maquillaje por parte del público en general, de lavado verde y de marketing social. Deberían tomar como ejemplo en su comunicación de la RSC, el Libro Verde de la Comisión Europea, el *Global Reporting Initiative* y el *Global Compact* de Naciones Unidas, que promueven que las organizaciones den a conocer sus acciones de RSC, siendo clave la transparencia para comunicar bien. Los resultados obtenidos y sus conclusiones las haremos de forma cualitativa y cuantitativa, para intentar de una manera global ver como se comunica la RSC en los clubes de fútbol profesionales en España.

Palabras clave: RSC, fútbol, profesional, comunicación, *stakeholders*

INDICE:

- 1. Introducción**
- 2. La Responsabilidad Social Corporativa**
- 3. La comunicación en la RSC**
- 4. La RSC en el contexto deportivo**
 - 4.1. El Fútbol Profesional en España**
 - 4.2. El Fútbol Profesional en España y la RSC**
- 5. Metodología**
- 6. Resultados**
- 7. Conclusiones**
- 8. Bibliografía**

1. Introducción.

El objetivo, de este Trabajo Fin de Máster (de aquí en adelante, TFM), es analizar la comunicación de los Clubes profesionales de Fútbol de Primera División Española (Liga Santander), sobre la gestión de sus prácticas y acciones de responsabilidad social corporativa (de aquí en adelante, RSC). La memoria de sostenibilidad (de aquí en adelante MS) es el principal instrumento para comunicar acciones de RSC, siendo una herramienta importante de comunicación corporativa.

Este TFM está motivado por conocer cómo se desarrolla la comunicación de la RSC dentro de los equipos profesionales de fútbol de La Liga. Hay un creciente interés por parte de La Liga por introducir una gestión de la RSC dentro de los clubes de fútbol de La Liga, como así lo demuestra el estudio “El mapa de la responsabilidad social del fútbol profesional en España” en el año 2017. Si se promueve una gestión de la RSC de los clubes de La Liga, se tiene que producir una comunicación de la RSC. Esto nos llevó a investigar sobre cómo los clubes de fútbol profesional españoles pertenecientes a La Liga gestionaban la comunicación de la RSC, e investigar si el hecho de tener más presupuesto económico derivará en mejores acciones de comunicación de la RSC y de qué tipo.

El resultado de este TFM da a entender que los clubes de fútbol de La Liga necesitan mejorar su comunicación de la RSC.

En los últimos 20 años ha habido un interés creciente en el tema de la RSC en el área de la gestión deportiva (Godfrey, 2009). Este interés se ve reflejado en estudios de diferentes áreas de la gestión deportiva. Así tenemos estudios de manera específica en el deporte profesional (Babiak y Wolfe, 2006), el marketing deportivo (Irwin et al., 2003; Lachowetz y Gladden, 2003; McGlone and Martin, 2006), de eventos deportivos (Babiak y Wolfe, 2006), de la ciudadanía corporativa (Mallen et al., 2008), y del deporte y la sostenibilidad ambiental (Babiak y Trendafilova 2011; Ioakimidis, 2007). Sin embargo, se ha prestado menos atención al tema de la comunicación de iniciativas de RSC. Este TFM trata de dar respuesta a este “gap” existente en la literatura.

Las MS son herramientas de comunicación que pueden legitimar el papel de la organización ante la sociedad a través de la influencia en las percepciones de los *stakeholders* dentro de la comunidad en la que se identifica la organización (Deegan et al., 2002). La información de la RSC tiene como principal objetivo dar a conocer los

impactos económicos, medioambientales y sociales de las organizaciones, y cómo estas las están gestionando (Michelon et al., 2015). Las MS permiten a las organizaciones rendir cuentas “después del hecho” a sus grupos de interés a través del Informe social y mostrar cómo puede contribuir al desarrollo y la búsqueda de la misión corporativa. La información social en particular se ha convertido en una práctica común dentro de las grandes organizaciones multinacionales. En 2005, por ejemplo, más de 80 de las 100 empresas cotizadas en la bolsa de valores de Londres (FTSE) en el Reino Unido produjeron MS separadas del informe anual (Owen, 2005). En un estudio realizado por Cristina Buscarini y Rita Mura en el Capítulo 20 del libro, *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility*, editado por Juan Luis Paramio Salcines, Kathy Babiak, Geoff Walters 2013, justifican que, dentro del deporte, se puede argumentar, que la MS para una organización deportiva, puede proporcionar evidencia, de su capacidad para llevar a cabo proyectos coherentes con su misión y cuya búsqueda puede resaltar la utilidad social de la organización. Debido a la relevancia de la información de RSC como práctica empresarial y como consecuencia de la creciente demanda social de información sobre las compañías, han aparecido en los últimos años diferentes iniciativas legislativas que tratan de fomentar su publicación. Por ejemplo, en España con la 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, tiene como principal objetivo, incorporar obligaciones en las empresas que permitan supervisar su rendimiento y su impacto en la sociedad, mejorando su transparencia, y todo ello mediante la transposición plena de la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo. Como objetivo adicional analizaremos si los Clubes del fútbol profesional en España, pertenecientes a La Liga, deberían utilizar esta ley para comunicar su RSC, dependiendo de si cumplen con las premisas de la misma.

Autores como (Moorhouse 2007) califican al fútbol profesional como una industria que genera impactos sociales, esto implica que tenga que haber estrategias RSC para su gestión. En España la empresa consultora PriceWaterhouseCoopers (PwC) ha realizado un informe sobre el fútbol profesional en España, elaborado para La Liga “Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España, diciembre de 2018”. En él se explican tres tipos de impactos en la temporada 2016-2017, justificando que la industria del fútbol genera impactos sociales. Los impactos generados son los siguientes. Un primer impacto en producción y empleo, donde la industria del fútbol profesional generó una actividad económica de 15.688 M€ en España, creó alrededor

de 185.000 puestos de trabajo, la industria del fútbol profesional genera un impacto en la actividad económica equivalente al 1,37% del PIB, por cada € de ingresos de La Liga, se generaron 4,2 € adicionales en el resto de la economía, por cada empleo directo generado por La Liga, se crearon alrededor de 4 empleos en España. Un segundo impacto en la recaudación fiscal, donde la actividad económica generada por la industria del fútbol profesional permitió recaudar 1.163 M€ de IVA, 1.036 M€ de Cotizaciones a la Seguridad Social y 1.075 M€ de IRPF gracias al aumento de la masa salarial, la recaudación es equivalente a 2,7 veces el gasto destinado a Política Exterior en los Presupuestos Generales del Estado de 2017. Y, por último, un tercer impacto social, donde La Liga invierte en RSC dos veces más que las otras grandes ligas de fútbol profesional, es el deporte que mayor potencial tiene para alcanzar y atraer a un gran número de personas de niños y jóvenes, tiene un bienestar subjetivo valorado en 3.630 M€, es uno de los principales motores para atraer a aficionados de todo el mundo y acercarlos al arte, la cultura, y la gastronomía.

Como consecuencia de los datos de la industria del fútbol profesional en España, que generan impactos sociales, La Liga ha introducido un programa de *Fair Play Social*, que busca integrar la RSC en la gestión de los clubes de fútbol profesionales. La Liga define a este programa como marco legal común a todos los clubes de La Liga, que les obliga a funcionar de modo sostenible y estar bien estructurados “cuanta más disminución-control de la deuda de los clubes, más incremento de su acción social; y, a más RSC, mayor impacto positivo sobre la cuenta de resultados”. La Liga difunde este mensaje como paso previo para conseguir la legitimación social de la gestión de los clubes de fútbol. La Liga a través de la Fundación del Fútbol Profesional elaboró “El mapa de la responsabilidad social del fútbol profesional español”, dentro de este estudio, en la pagina 13 afirman que también en materia de RSC “lo que no se puede medir no se puede gestionar”. Esto evidencia que intentan cuantificar índices sociales y medioambientales, lo cual resulta un tanto contradictorio, porque en el ámbito del reporte social y medioambiental se asume que hay ciertos impactos sobre los que se puede informar proporcionando información cualitativa y que no son medibles en unidades físicas.

Otro objetivo del *Fair Play Social* de la Liga es crear un concepto de RSC propio y específico del fútbol. Este concepto lo desarrolla a partir de la gestión la Normativa del Control Económico (NCE) que tiene como objetivo legitimar ante la sociedad la gestión del fútbol y contribuir al impacto positivo con el entorno. La NEC da a entender intenciones de RSC por parte de los Clubes de Fútbol de Primera División en España.

Este programa de La Liga obliga a que los clubes profesionales de fútbol en España utilicen una gestión ligada a la RSC y la Sostenibilidad y la comuniquen.

La metodología empleada para la realización de la investigación ha sido la búsqueda de información en las páginas web de los veinte clubes de fútbol profesionales de España de La Liga Santander y de sus fundaciones. Con este TFM, buscamos informar de la situación actual de la comunicación de la RSC en los clubes de fútbol profesionales en España y contribuir a que se produzcan más investigaciones sobre la RSC y el deporte en España, además de concienciar a los gestores deportivos que es importante comunicar bien su RSC, para tener una mejor relación con sus *stakeholders*.

La estructura del TFM será mostrar una visión general de la de la RSC, seguidamente trataremos la comunicación de la RSC, para a continuación tratar la RSC en el deporte como introducción de la RSC en el fútbol profesional en España, mostraremos la metodología empleada, los resultados obtenidos y las conclusiones de la investigación.

2. La Responsabilidad Social Corporativa

La RSC definida por Matten y Moon (2005) se relaciona con la existencia de instituciones de carácter formal e informal, traducidas en valores, normas o reglas, a través de las cuales se asignarían las responsabilidades a asumir por la empresa para atender los intereses de la sociedad. Esta RSC puede ser pasiva, al evitar participar en actos socialmente dañinos, o activa, al realizar actividades que promueven directamente los objetivos sociales (Charlita, 1992).

Los estudios sobre RSC se han centrado en examinar actividades que promueven un cambio social positivo y mostrar cómo dichas iniciativas mejoran el bienestar de las comunidades a nivel local y global, relacionados con la salud, educación, relaciones sociales, desarrollo económico o medio ambiente.

La RSC representa un conjunto de acciones que están destinadas a promover un bien social, se extienden más allá de los intereses monetarios explícitos de la empresa y no están obligadas por ley (McWilliams y Siegel, 2001). Ullmann (1985) define la RSC como "la medida en que una organización satisface las necesidades, expectativas y demandas de ciertos grupos externos, además de los directamente relacionados con los productos / mercados de la compañía". La RSC es definitiva una respuesta estratégica, para la realización de buenas prácticas comerciales (Hess y Warren, 2008) y además evitar acciones deshonestas con los empleados (Gardberg y Fombrun, 2006).

La relación entre el desempeño financiero (Carroll, 1999) y la RSC, la teoría de la gestión de los *stakeholders* (Donaldson y Preston 1995) y la aparición del concepto de la ciudadanía corporativa (Matten y Crane, 2005) dan un sentido más integrador de la empresa dentro de la sociedad, proporcionándole valor dentro de la misma. Estas tres cuestiones contribuyen a construir una sociedad más justa. Esto implica que las empresas deban entender y hacer propias las demandas que la sociedad reclama, para ser tomadas en cuenta como una variable más en la toma de decisiones empresariales (Carroll, A. B. 1999). Estas nuevas preocupaciones que tiene que asumir la empresa dan lugar al concepto de “Triple Bottom Line” (Elkington, J. 1997), el cual sugiere que las organizaciones tienen una responsabilidad económica, ambiental y social. La sociedad para la empresa es muy importante, las sociedades con más éxito necesitan sociedades saludables (Porter y Cramer, 2002). Esto implica que las cuentas de resultados de las empresas y la sociedad mejoren bajo una relación de sinergia, que implica introducir el concepto de competitividad responsable.

3. La comunicación en la RSC

La comunicación es un aspecto clave en la gestión de la RSC. En los últimos años está cobrando una gran importancia la comunicación de aspectos éticos y socialmente responsables por parte de las diferentes organizaciones. Los *stakeholders* están demandando un tipo de información diferente, más transparente, que incluya los valores y compromisos sociales que tienen las diferentes organizaciones, además de la información financiera (Du et al., 2010; Jahdi y Acikdilli, 2009). Esto nos proporciona una manera de evaluar a las organizaciones desde dos puntos de vista: desde criterios rendimiento (buenos resultados financieros, calidad de sus productos, etc.) y a partir de criterios morales (valores, como contribuyen al progreso social, etc.).

Otro aspecto importante de las acciones de comunicación de la RSC es que pueden producir impactos positivos en su reputación y en su marca. Desde el punto de vista del marketing y la gestión de marcas comerciales, se ha estudiado el efecto que las acciones de RSC y su comunicación pueden tener en los consumidores (Bhattacharya y Sen, 2004; Grohmann y Bodur, 2015; Lii y Lee, 2012). Hay menos estudios que relacionan la marca corporativa, la comunicación de la RSC y su impacto en la sociedad (Villagra et al., 2016). En la actualidad las organizaciones buscan crearse una buena reputación, para ello buscan satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*, para conseguir una buena valoración, reconocimiento y confianza, de los mismos. Podemos decir que la reputación de una organización se construye a partir de lo que creen los grupos de interés y de las relaciones que establecen entre ellos (Chun, 2005).

La información de las empresas hacia los *stakeholders* sobre las acciones emprendidas en el marco de la RSC es muy importante. Por este motivo se han puesto en marcha diversas iniciativas para ayudar a las empresas en la realización de estas acciones de comunicación. La Guía de informes de sostenibilidad desarrollada por la organización internacional GRI, lanzada por primera vez en el año 2000, es una iniciativa de comunicación de la RSC. La GRI es un acuerdo internacional a largo plazo cuyo objetivo inicial fue establecer un marco global para informar acerca de los aspectos relacionados con la sostenibilidad (Navarro García, 2008). Desde su lanzamiento, la guía GRI ha ido incorporando cambios, que han derivado en mejoras, de su contenido y de la calidad de la información. Estos cambios han sido progresivos en el tiempo, a través de propuestas innovadoras de tipo evolutivo, poniendo el énfasis en que, a través de las MS, las empresas mostraran cómo iban integrando la apuesta por el desarrollo sostenible y el enfoque *stakeholder* en sus estrategias y su gestión. En el año 2014 la Unión Europea publicó su Directiva de contabilidad (2014/95/UE), que modifica la Directiva 2013/34/UE en relación con la divulgación de información no financiera y de diversidad. Mediante la transposición plena de esta directiva de contabilidad de la Unión Europea, en España se publicó la 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. Esta Ley 11/2018, de 28 de diciembre, tiene como principal objetivo incorporar obligaciones en las empresas que permitan supervisar su rendimiento y su impacto en la sociedad, mejorando su transparencia.

Volviendo a la guía GRI, sus directrices se refieren a la presentación de estrategias de desarrollo sostenible, de aspectos ambientales, económicos y sociales. Las directrices no son reglas o indicadores obligatorios, es una herramienta auxiliar para elaborar las MS de forma fiable, que inspiren confianza y seguridad. Las MS realizadas sobre las pautas GRI, están diseñados para facilitar la comunicación entre los *stakeholders* y la empresa.

La comunicación en la RSC tiene que comunicar acciones que realmente estén en consonancia con los valores de las organizaciones y que lleguen a sus *stakeholders* a todos sus puntos en común (Villagra y Lopez, 2013). Por lo tanto, estas acciones de comunicación, deben resultar creíbles y seleccionar acciones que las diferencien de la competencia, que sean percibidas de manera positiva por sus *stakeholders* (Schlegelmilch y Pollach, 2005).

Es importante conocer que los receptores de la comunicación dan más credibilidad a fuentes externas a las organizaciones (Skard y Thorbjørnsen, 2014) que a las propias de la organización. Una equivocada comunicación de la RSC puede provocar un efecto contrario al esperado y hacer perder credibilidad a las organizaciones (Villagra et al., 2016). Podemos señalar que la comunicación de las acciones de la RSC es una cuestión compleja y que falta investigación empírica (Villagra et al., 2016). Esta falta de investigación crea cierta incertidumbre en cómo comunicar y el resultado que tendrá en la sociedad el mensaje. Para evitar la duda y la suspicacia de la sociedad hacia su comunicación de RSC, las organizaciones deben identificar y conocer los aspectos que pueden generar problemas de credibilidad. El realizar las MS utilizando las guías GRI, da un sentido al mensaje y una credibilidad estandarizada del mismo.

4. La RSC en el contexto deportivo

El libro *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility*, editado por Juan Luis Paramio Salcines, Kathy Babiak, Geoff Walters 2013, en su Parte 1, nos habla de la relación entre la RSC y el deporte, donde nos da las claves y justificaciones, para que exista una relación diferente entre la industria del deporte profesional y la RSC. También nos habla de las seis áreas en las que las organizaciones deportivas practican la responsabilidad social y las definen como “Los Pilares de la RSC en el Deporte” (Kathy Babiak y Geoff Walters 2013). Estos pilares o áreas están relacionados con el deporte profesional y son: relaciones laborales, gestión ambiental y sostenibilidad, relaciones con la comunidad, filantropía, diversidad y equidad, y gobierno corporativo. Estas áreas reflejan las dificultades y el alcance de las acciones sociales, que las organizaciones deportivas pueden incorporar en sus programas de RSC.

Estas áreas son evaluadas a partir de índices de RSC, que han sido diseñados para identificar tendencias en el rendimiento de la RSC en las inversiones sociales. Son una serie de calificaciones e índices de inversión que han ideado indicadores de RSC de referencia común a los deportes profesionales. Se basan en evaluaciones de reputación corporativa, análisis de contenidos de informes anuales y cuestionarios de encuestas (Turker, 2009). Estos indicadores deben ser adaptados a cada tipo de industria, cuando se formule un índice de RSC (Guiannarakis y Theotokas, 2011), como así hicieron Kathy Babiak y Geoff Walters (2013) en relación, a la industria del deporte profesional.

La RSC no jugó un papel importante en el deporte hasta principios de los años 90 (Kott, 2005). Sin embargo, actualmente, las organizaciones deportivas profesionales están participando en varias iniciativas socialmente responsables, incrementándose

notablemente cada año. El artículo publicado en 2009 en el *Journal of Sport Management*, se describe un amplio espectro de actividades en las que participan organizaciones deportivas profesionales (p.ej., Ligas, equipos e incluso atletas individuales que son marcas / empresas en sí mismas) (Babiak y Wolfe, 2009). Estos autores también justifican que hay una RSC específica del deporte nombrando las cuatro características que hacen que el deporte sea único con respecto a la RSC, la pasión, la economía, la transparencia y la gestión de las partes interesadas. Estas cuatro características hacen que la RSC sea digna de investigación en el contexto del deporte profesional.

En relación con la pasión, es la emoción y el apego que el producto (el deportista, el juego, el equipo) genera en los aficionados/consumidores, es lo que diferencia al deporte de las otras industrias (Cashman, 2004). Debido a las fuertes emociones que genera el deporte, si tomamos a los deportistas como empleados de la industria del deporte, estos generan más audiencia e interés que cualquier empleado de otras industrias, además de servir como modelos saludables para sociedad. Además, la pasión y la identificación que generan los equipos deportivos pueden ser beneficiosas para las comunidades en general, al alentar y fortalecer la integración comunitaria (Wakefield y Wann, 2006).

Por lo que respecta a la economía, la industria del deporte tiene un sistema económico especial los autores Swindell y Rosentraub, (1998), identifican que en la industria del deporte existe un gran monopolio y reciben protecciones especiales por los diferentes gobiernos. Las Leyes antimonopolio de la industria muchas veces no se cumplen por esa protección especial, además en muchos casos reciben el apoyo de la sociedad para construir sus instalaciones o estadios, donde se crea una gran presión y debates dentro de las comunidades implicadas, esto propicia que la percepción del rol, las expectativas y la responsabilidad social de proporcionar beneficios sociales hacia la comunidad no estén claras. Esto implica que la creación de valor a través del deporte, con sus acciones sociales no son percibidas correctamente por la sociedad.

En cuanto a la transparencia, es uno de los pilares sobre los que se asienta la gestión deportiva responsable. Por lo general, la gestión empresarial de un equipo deportivo desde el punto de vista de contratación de jugadores, salarios, alineaciones deportivas, traspasos, incorporaciones de jugadores, resultados del equipo, programas o actividades sociales, es conocido por los aficionados o la sociedad en general por los diferentes medios de comunicación o por las paginas web de los clubes de futbol (Armey, 2004). En las otras industrias este conocimiento interno de sus empleados no

es tan fácil o tan visible. Los deportistas tienen legiones de seguidores, que muchas veces son fanáticos del deportista no del equipo en el que juega. Estos fanáticos demandan la máxima información, y los medios de comunicación y los propios deportistas lo saben, ya que muchas veces generan ellos mismos la información. La transparencia también está influida por los deportistas, clubes, representantes de los deportistas... que muestran muchas veces lo que a ellos les interesa como producto.

Y, por último, en relación con la gestión de las partes interesadas, las partes interesadas dependen muchas veces del tipo de deporte y de la comunidad en la que estén ubicadas. En los clubes de fútbol, podemos identificar, (aficionados, comunidades locales, ligas menores, medios de comunicación, administración pública, jugadores, accionistas, socios, proveedores, patrocinadores, empleados, junta directiva, consejo de administración, dueño del club, máximo inversor (presidente del club de fútbol) etc...).

Las características señaladas anteriormente, pasión, economía y transparencia ayudan a la complejidad de la gestión de las partes interesadas o grupos de interés. Una buena gestión de los grupos de interés, proporcionan beneficios a las actividades sociales de la RSC (Wallace, 2004).

La justificación para que una organización utilice la RSC son cuatro. (Porter y Kramer, 2006):

- La obligación moral; una empresa debe lograr el éxito comercial de manera que honre los valores éticos y respete a las personas, las comunidades y el medio ambiente natural. Esta justificación apoya la idea de que las empresas deben ser buenos ciudadanos y "hacer lo correcto".
- La sostenibilidad; las empresas deben evitar comportamientos a corto plazo que sean socialmente perjudiciales o desperdicios ambientales; esta justificación enfatiza la administración ambiental y comunitaria. Según el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, esta justificación implica: "satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades"
- Licencia para operar; todas las empresas necesitan permiso tácito o explícito de los gobiernos, las comunidades y otras partes interesadas para hacer negocios.
- Reputación; las iniciativas de RSE se justifican por el hecho de que mejorarán la imagen de una empresa y, por lo tanto, fortalecerán su marca, elevarán la moral y potencialmente aumentarán el valor de sus acciones.

Hay motivos suficientes para aproximar la RSC al deporte como nos indican Babiak y Wolfe, (2009). El deporte profesional es una industria independiente, debido a sus rasgos únicos, que las organizaciones deportivas, deberían utilizar en sus políticas de RSC para que tengan un impacto mayor en la sociedad.

El modelo de Carrol recogido en la Teoría de la Pirámide (Carrol, 1991) plantea cuatro clases de responsabilidades: económicas, legales, éticas y filantrópicas. De este modelo se derivan, a su vez, dos modelos diferentes de RSC en el deporte. Un primer modelo relativo a empresas no deportivas que utilizan el deporte como vehículo para implementar la RSC (Smith y Westerbeek, 2007) y se denomina Responsabilidad Social a través del deporte. Y un segundo modelo que se produce cuando una organización deportiva participa en actividades socialmente responsables, y se denomina Responsabilidad Social del Deporte como indican los autores Kathy Babiak y Richard Wolfe (2013).

Las organizaciones involucradas en la Responsabilidad Social a través del Deporte se asocian con equipos deportivos u otras organizaciones deportivas para aprovechar los elementos únicos del deporte abordados anteriormente (la pasión, la economía, la transparencia y la gestión de las partes interesadas), para mejorar su propia identidad de marca (Lee y Cornwell, 2011). Multinacionales como Coca Cola apoyan a los Special Olympics, es un ejemplo de como una organización no deportiva se sirve del deporte para mejorar su RSC.

La Responsabilidad Social del Deporte se refiere a actividades e iniciativas socialmente responsables por parte de empresas y organizaciones de deportes profesionales. Aquí podemos encontrarnos organizaciones con ánimo de lucro, como por ejemplo Adidas, con programas de sostenibilidad ambiental relacionados con la fabricación de sus productos y programas de regulaciones laborales en países donde fabrican sus productos, y organizaciones sin ánimo de lucro como fundaciones, un ejemplo es Homeless World Cup, apoyado por la UEFA.

4.1 El Fútbol Profesional en España

En España el deporte profesional por excelencia es el fútbol y tiene como mayor exponente La Liga de Fútbol Profesional (LFP), conocida como La Liga y, legalmente, como Liga Nacional de Fútbol Profesional. Es una Asociación Deportiva integrada por Clubes y Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), formada por los equipos de fútbol de Primera División de Fútbol, La Liga Santander y la Segunda División de Fútbol, Liga 123. La Liga se creó en 1984 y forma parte de la Real Federación Española de Fútbol

(RFEF) aunque tiene personalidad jurídica propia y goza de autonomía propia para su funcionamiento.

En la temporada 2018-2019 está formada por 20 equipos, 17 de los 20 clubes que conforman la liga son Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), y los tres equipos restantes, el Real Madrid Club de Fútbol, Fútbol Club Barcelona y Athletic de Bilbao, son Clubes Deportivos. En la tabla1 se presenta la composición de la primera división española de fútbol La Liga de la temporada 2018/2019, mostrando su razón social.

Tabla 1 Equipos de fútbol La Liga razón social 2018/2019

S.A.D	Clubes Deportivos
Atlético de Madrid	Real Madrid Club de Fútbol
Valencia Club de Fútbol	Fútbol Club Barcelona
Sevilla Fútbol Club	Athletic de Bilbao
Real Club Celta de Vigo SAD	
Real Sociedad de Fútbol SAD	
Real Club Deportivo Español	
Real Betis Balompié	
Real Valladolid Club de Fútbol	
Deportivo Alavés SAD	
Levante Unión Deportiva	
Villareal Club de Fútbol	
Girona Fútbol Club SAD	
Rayo Vallecano de Madrid SAD	
Sociedad Deportiva Eibar	
Club Deportivo Leganés SAD	
Sociedad Deportiva Huesca SAD	
Getafe Club de Fútbol SAD	

Fuente elaboración propia

La Liga Nacional de Fútbol Profesional, genera un importante volumen de negocio y miles de puestos de trabajo alrededor de sus competiciones y eventos deportivos, atrae a millones de espectadores y aficionados al año. Los beneficios del fútbol trascienden a casi todos los ámbitos de la sociedad, es decir, mas allá de los propios clubes y aficionados. La Liga genera una actividad económica importante en los medios de comunicación, el turismo, la hostelería, el transporte o los videojuegos.

Tiene una gran influencia social, que lo convierte en un vehículo idóneo para la transmisión de valores, el refuerzo de los vínculos comunitarios, el sentimiento de pertenencia, la promoción del deporte y las actividades lúdicas saludables.

El fútbol español, además es un elemento clave en la promoción exterior de España, que ayuda al desarrollo y mantenimiento de la Marca España.

La liga de futbol profesional en España de Primera División "La Liga", empieza esta temporada 2018-2019 con la intención de desbancar a la Premier League como mejor liga del mundo de futbol a nivel de producto. Esto se debe a que esta temporada entra en vigor el nuevo contrato que ha firmado con Telefónica de España SAU para las próximas tres temporadas por los derechos televisivos de La Liga por 3.421 millones de euros.

4.2 El Fútbol Profesional en España y la RSC

Como hemos descrito en los apartados anteriores, el deporte y la RSC tienen una relación especial que debe ser estudiada con más profundidad. Si en el resto de las industrias la RSC aún no está introducida completamente dentro de la gestión de las empresas, en el fútbol está aún en proceso de introducción en España. La Liga quizás es el organismo que más esta haciendo por implantar la gestión de RSC dentro de los clubes. La Liga a través de su programa NEC, justifica, que cuanto mejor sea la cuenta resultados, se producirán mejores relaciones con la sociedad, por medio de una RSC propia como indicamos en la introducción.

La pasión, una de las características especiales de la industria del deporte, es un intangible por el que se mueven las masas y con el que se puede justificar casi todo, una manera de tener a la sociedad entretenida y así poder ser manipulada (Alvarez-Ossorio, 2014). Ya lo describió el escritor francés Sylvain Timsit 2002, que publicó un decálogo de las estrategias que son utilizadas con mayor frecuencia por los medios de comunicación y las élites políticas para manipular a las masas.

La Liga promueve acciones de RSC que transmitan confianza social, transparencia y sobre todo que trasciendan esos beneficios a la sociedad mediante programas de RSE.

Cuando La Liga, por medio de su fundación, realiza el estudio, “El mapa de la responsabilidad social del fútbol profesional en España” en el año 2017, da un paso importante acerca de la gestión del fútbol a través de la RSC. En este estudio se habla del *Fair Play Social* como concepto de elaboración propia con el que se define una estrategia conjunta y original del fútbol profesional en España en relación con la gestión de la RSC. Con esto, La Liga intenta concienciar a los clubes de fútbol profesional en España que integren la RSC en su modelo de gestión empresarial.

La Consultora Suiza *Schwery Consulting*, elabora un ranking mundial de la RSC en las ligas de fútbol, (<http://responsiball.org/news/responsiball-ranking-2018/>) se muestra en la tabla 3. El informe del año 2018 es el octavo informe anual de clasificación responsable que analiza la sostenibilidad de las 21 mejores ligas de fútbol profesional masculino de todo el mundo. Al igual que en ediciones anteriores, el informe analiza nuevamente tres áreas clave, en la tabla 2 se muestran estas áreas.

Tabla 2 Áreas claves para el análisis de sostenibilidad

Gobernanza	Código de Conducta
	Comunicación
	Constitución y estatutos
	Ética
	Financiar
	Estructura de gobierno
	Salud y seguridad
	Labor
	Estructura organizacional
	Desarrollo de jugadores y Scouting
	Remuneración
	Patrocinio
	Gestión de estadios
	Participación de los interesados
	Estrategia
Venta de entradas	
Comunidad	Entrenamiento
	Diversidad
	Desarrollo económico
	Abanico de trabajo y seguridad
	Género
	Estilo de vida saludable
	Inclusión
	Habilidades para la vida y educación
	Asociaciones
	Construcción de la paz
	Relaciones escolares
	Sensibilización
	Sensibilización (comunidad)
Medio Ambiente	Biodiversidad
	Energía
	Ambiente
	Obtención
	Sensibilización
	Transporte
	Residuos
	Agua

Fuente Schwery Consulting

Estos tres pilares abarcan las áreas de sostenibilidad más importantes para el éxito de un club de fútbol. A través de la buena gobernabilidad, el alcance y la conciencia de la comunidad y la consideración ambiental, los clubes pueden mejorar su desempeño financiero al tiempo que contribuyen al desarrollo sostenible en la sociedad.

Tabla 3 Ranking mundial 2018 de la RSC en las ligas de fútbol

Ranking 2018	Ranking 2017	País	Liga
1	5	USA	MLS
2	1	Dinamarca	SUPERLIGA
3	2	Inglaterra	PREMIER LEAGUE
4	16	Suecia	ALLSVENSKAN
5	6	España	LA LIGA
6	7	Holanda	EREDIVISIE
7	8	Japon	J-LEAGUE
8	3	Alemania	BUNDESLIGA
9	4	Escocia	PREMIERSHIP
10	18	Australia	A-LEAGUE
11	15	Portugal	PRIMEIRA LIGA
12	12	Suiza	SUPER LEAGUE
13	10	Austria	BUNDESLIGA
14	13	Italia	SERIE A
15	15	Irlanda	PREMIER DIVISION
16	24	Grecia	SUPERLEAGUE
17	11	Francia	LIGUE 1
18	21	Croacia	FIRST FOOTBALL LEAGUE
19	9	Brasil	SERIE A

Fuente Schwery Consulting

La Liga ocupa el quinto puesto mejorando un puesto, en relación al año anterior. Esta clasificación es un buen indicador, para seguir mejorando la gestión de la RSC en el fútbol español.

5. Metodología

En un primer momento de esta investigación, se realizó una revisión de la literatura para encontrar referencias útiles de la comunicación de la RSC, para ver como ha sido discutida por estudiosos en el medio académico. Posteriormente, se hizo la unión de tal temática alineada a los principios de la gestión y la comunicación de la RSC en el deporte y su importancia para la sostenibilidad de las organizaciones deportivas. La metodología empleada para la realización de esta investigación ha sido la búsqueda de información en las páginas web de los clubes de fútbol profesionales de España de La Liga Santander de la temporada 2018/2019. En muchos casos hemos tenido que dirigirnos a las paginas web de sus Fundaciones, que son en la mayoría de los casos el principal canal de comunicación de la RSC (Olabe Sánchez, 2012). Según algunos estudios, las páginas web son el medio más utilizado para comunicar la RSC (Moreno y Capriotti, 2006). Hemos utilizado el protocolo de realizar una primera exploración de las webs de todos los clubes de La Liga. A partir de esta exploración, establecimos a posteriori las categorías de análisis (Pataki y Szanto, 2010). Las categorías que han salido de este análisis son siete:

- Programas Sociales
- Memorias de Sostenibilidad (mediciones, divulgación, rendición de cuentas)
- Información Medioambiental
- Transparencia (Código de Buen Gobierno)
- Aseguramiento
- Siguen los clubes las guías GRI para elaborar sus MS
- Si existe una Fundación

La principal búsqueda en las páginas web fue la de encontrar si había MS, pues son el principal canal de comunicación de la RSC de los clubes de futbol a nivel mundial hacia sus *stakeholders* (Kolyperas y Sparks, 2011). Otra búsqueda importante fue la de encontrar programas sociales, pues los clubes suelen realizar la mayoría de sus acciones de RSC a través de ellos, por lo que hemos observado. Una vez recopilada toda la información, hemos realizado una selección de los clubes de La Liga que cumplían con la publicación de una MS y hemos analizado las demás categorías. Hemos incluido la categoría de Aseguramiento, aunque ningún club la ha realizado, porque nos

parece importante que un proveedor independiente verifique las MS, ya sea en su grado limitado o en su grado razonable, porque es el enfoque de verificación por el que se orienta la GRI en su anexo 4 y el que más se aproxima al fin de credibilidad, que es lo que buscamos cuando comunicamos RSC.

La muestra de los clubes de La Liga es de 20 equipos conformados por los siguientes equipos de la tabla 4.

Tabla 4 Equipos de La Liga

Clubes de fútbol y SAD
Atlético de Madrid
Valencia Club de Fútbol
Sevilla Fútbol Club
Real Club Celta de Vigo SAD
Real Sociedad de Fútbol SAD
Real Club Deportivo Español
Real Betis Balompié
Real Valladolid Club de Fútbol
Deportivo Alavés SAD
Levante Unión Deportiva
Villareal Club de Fútbol
Girona Fútbol Club SAD
Rayo Vallecano de Madrid SAD
Sociedad Deportiva Eibar
Club Deportivo Leganés SAD
Sociedad Deportiva Huesca SAD
Getafe Club de Fútbol SAD

Real Madrid Club de Futbol
Futbol Club Barcelona
Athletic de Bilbao

6. Resultados

Para obtener los resultados sobre la RSC en el fútbol profesional en España de los clubes de La Liga Santander, hemos utilizado los datos obtenidos de las paginas web de los clubes de futbol y de sus fundaciones. Hemos realizado una tabla con siete categorías, para analizar la información que aportan los clubes de La Liga en materia de RSC que creemos que debería aparecer en las MS, según el análisis que hemos realizado de la información obtenida a posteriori (Pataki y Szanto, 2010).

Para determinar, si existe información de estas categorías, deberían aparecer reflejadas en su MS en la página web de la Fundación o el Club. En el caso de no haber MS, buscaremos en el apartado de noticias de acciones sociales, de las paginas web de las fundaciones o de los clubes.

Tabla 5 Acciones de RSC en los clubes de La Liga Santander

Clubes de futbol y SAD	Fundación	Memoria sostenibilidad	Programas sociales	Transparencia	Aseguramiento	GRI	Medioambiente
Atlético de Madrid	si	no	si	si	no	no	no
Valencia Club de Futbol	si	no	si	si	no	no	no
Sevilla Futbol Club	si	si	si	si	no	no	si
Real Club Celta de Vigo SAD	si	no	si	si	no	no	no
Real Sociedad de Futbol SAD	si	no	si	si	no	no	si
Real Club Deportivo Español	si	si	si	si	no	si	si
Real Betis Balompíe	si	no	si	si	no	no	si

Real Valladolid Club de Fútbol	si	no	si	si	no	no	no
Deportivo Alavés SAD	si	si	si	si	no	no	no
Levante Unión Deportiva	si	si	si	si	no	no	no
Villareal Club de Fútbol	no	no	si	si	no	no	si
Girona Fútbol Club SAD	no	no	si	si	no	no	no
Rayo Vallecano de Madrid SAD	si	no	si	si	no	no	no
Sociedad Deportiva Eibar	si	si	si	si	no	no	si
Club Deportivo Leganés SAD	si	no	si	si	no	no	no
Sociedad Deportiva Huesca SAD	si	no	si	si	no	no	no
Getafe Club de Fútbol SAD	no	no	si	si	no	no	no
Real Madrid Club de Fútbol	si	si	si	si	no	no	si
Fútbol Club Barcelona	si	si	si	si	no	no	si
Athletic de Bilbao	si	si	si	si	no	no	si

Fuente elaboración propia

Los resultados que nos facilita la Tabla 4, nos indica diecisiete clubes de fútbol de la Liga Santander tienen una Fundación deportiva a través de la cual, comunican y desarrollan programas de RSC. El Getafe CF, Girona FC y Villareal CF no tienen fundaciones deportivas. EL Villareal CF a través de la marca corporativa “Endavant”, realiza su programa de RSC. El Girona FC, nombra en su pagina web la RSC, pero no existe memoria ni un departamento especial, ni ventana en su web que explique sus programas, se deriva todo a noticias relacionado con programas sociales.

Tenemos que destacar que ningún club de La Liga Santander, cumple con todas las categorías. El Real Club Deportivo Español, es el que mejor comunica la RSC, es el único que utiliza los indicadores GRI para la realización de su MS, y sólo la categoría de aseguramiento no la cumple.

Hay ocho equipos que presentan MS, debemos aclarar que sólo el Real Madrid de estos 8 equipos titula a su memoria como “Informe de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad”, el resto como “Memoria Deportiva” o “Memoria” de la temporada correspondiente. Los equipos que presentan una Memoria de Sostenibilidad además del Real Club Deportivo Español, son el Real Madrid, FC Barcelona, Athletic de Bilbao, Sevilla CF, Deportivo Alavés, Levante UD, SD Eibar.

El resto, de clubes de La Liga Santander, no publican MS, publican una Memoria Financiera y hacen mención, a sus programas sociales por medio del apartado de noticias en sus páginas webs, se da el caso de indicar que tiene programas de RSC pero no los comunican. Todos los equipos de La Liga Santander realizan acciones sociales, se implican con el entorno social que les rodea, sobre todo con sus socios, operan con programas sociales también internacionales y hacen promoción de ONGs o de apoyo a causas solidarias de forma puntual, esta información queda reflejada en sus páginas webs como noticas.

Analizaremos los 8 clubes que si publican una MS y ver de qué forma comunican sus acciones sociales.

Tomaremos como base para le análisis las seis categorías de programas sociales que se dan en las memorias publicadas por estos 8 equipos de futbol. Atención Medio Ambiental, Educación, Internacional, Salud, Inclusión Social, Regeneración Urbana, como nos indica la tabla 4.

Tabla 3 Programas sociales dentro de las MS delos clubes de La Liga 2017/2018

Clubes/SAD	Atención Medio Ambiental	Educación	Salud	Inclusión social	Regeneración Urbana.
Real Madrid Club de Futbol	SI	SI	SI	SI	SI
Futbol Club Barcelona	SI	SI	SI	SI	SI

Athletic de Bilbao	SI	SI	SI	SI	SI
Deportivo Alavés SAD	NO	SI	SI	SI	SI
Levante Unión Deportiva	NO	SI	SI	SI	NO
Real Club Deportivo Español	SI	SI	SI	SI	NO
Sevilla Fútbol Club	SI	SI	SI	SI	NO
Sociedad Deportiva Eibar	SI	SI	SI	SI	NO

Fuente elaboración propia

Las ocho memorias analizadas nos indican que educación, salud e inclusión social, son los programas elegidos por estos clubes como los más demandados. Esto puede deberse a que las comunidades en las que se encuentran ubicados tienen una mayor demanda de este tipo de programas. Es de destacar la atención al medio ambiente que se da en 6 de los 8 clubes. La regeneración urbana tiene una menor incidencia en los programas sociales y en los cuatro equipos señalados, lo que se debe a modificaciones del entorno cercano a sus estadios en relación con la accesibilidad de personas con discapacidad o en modificaciones o construcciones de sus ciudades deportivas, que modifican el espacio urbano de manera importante, dando mejores servicios de comunicación a las comunidades cercanas.

El Sevilla CF, tiene como proyectos sociales más importantes participar en la Liga Genuine, competición organizada por La Liga para personas con discapacidad intelectual, partidos organizados por el Sevilla CF de colectivos desfavorecidos, el Mundialito de la inmigración y el programa “Sácale partido al cole”, jornadas con colegios para impartir valores en la sociedad actual. Tiene una agenda solidaria donde ayuda a ONGs o asociaciones con su presencia para dar mayor visión mediática y con relación al medio ambiente colabora con el proyecto Ecovidrio.

El RCD Español, tiene como proyectos sociales principales el de medioambiente relacionado con su estadio de fútbol, donde se destaca especialmente el sistema de ahorro de agua, los paneles solares instalados en el tejado del estadio y los cristales que rodean a la fachada, además del uso de materiales locales de proximidad, participa en el programa de La Liga de la Liga Genuine, de actividades deportivas como la “Cursa

solidaria” que destinó el dinero recaudado a la Barcelona PID Foundation, una unidad del Hospital Vall d’Hebron que trabaja para la mejora de la calidad de vida de los niños y niñas con inmunodeficiencias primarias. Una agenda social con diferentes fundaciones, asociaciones y ONGs.

El Deportivo Alavés, a través de la Fundación 5+11, realiza sus programas sociales. Uno de ellos es dar a conocer entidades y asociaciones locales, participa en la Liga Genuine, tiene un proyecto internacional creando escuelas de fútbol para captar jóvenes talentos, para así complementar la cantera del club, tiene un programa de fomento del euskera y realiza acciones de apoyo a ONGs.

La SD Eibar colabora con la Fundación Kiroldgi, tiene un programa de apadrinamiento de deportistas individuales a los que le proporciona una beca deportiva y de estudios, la SD Eibar Fundazioia proporciona un espacio en el estadio de fútbol para la formación deportiva con cursos de entrenadores, universitaria con el master en gestión de equipos de fútbol, además de formación transversal en nutrición y hábitos de vida saludables y en el área tecnológica a través de su patrocinador Wiko imparte cursos de robótica, creación de videojuegos y manejo de drones. Realiza programas de concienciación de igualdad y diversidad, realiza la Bilbao International Football Summit, colabora con el banco de alimentos, recogida de juguetes para Cruz Roja Española y tiene proyectos internacionales en Perú donando dinero por el “niño”, envía material deportivo a los refugiados Sirios.

El Athletic Club de Bilbao, realiza muchas actividades relacionados con los socios, una gran agenda cultural, institucional y social. Por medio de la Fundación Athletic realiza numerosos programas sociales y medioambientales. De estos últimos cabe señalar el proyecto Garbiker, una serie de medidas medioambientales para incrementar la tasa de reciclaje de residuos en Bizkaia a través de la sociedad pública Garbiker. Igualmente hay que destacar programas sociales como Equipo Bizitegi para personas sin hogar, proyecto Adsis inserción de presos mediante actividades deportivas, proyecto RSM liga intercentros de personal con problemas de salud mental, programa Ahalegina para personas con discapacidad intelectual, participan en la Liga Genuine, programa Bakuva para menores en exclusión social, programa Utopía para mujeres en proceso de vulnerabilidad, programa Zabaloetxe para menores extranjeros y no acompañados, programa pediatría Hospital Cruces y como proyecto internacional Serso Honduras donde se envía material deportivo y formación de técnicos, programas de ayuda a la movilidad en San Mames para personas con discapacidad, programas culturales

“Thinking football film festival”, “Letras y Fútbol”, Athletic Herriz-Herri actividades culturales por diferentes lugares de Euskadi.

El Real Madrid tiene programas internos, en relación, a sus empleados como flexibilidad en la jornada laboral, teletrabajo, plan de formación de empleados y programas de regulación de apuestas deportivas. Por medio de la Fundación Real Madrid, tiene el programa de escuelas socio-deportivas por España, proyectos sociodeportivos con otros colectivos en riesgo de exclusión, como personas sin hogar, en centros penitenciarios con 2500 reclusos, programa infantil de baloncesto en Hospitales, programa de actividad física Emprede deporte para personas mayores. En su área internacional realiza colaboraciones con ONGs en África, Continente Americano, Asia-Pacífico y Oriente Medio. En sus programas medioambientales se centra en el reciclado de materiales, evaluación del impacto medioambiental y colabora con Ecoembes.

El FC Barcelona tiene varias áreas de actuación. Área de conocimiento con numerosos programas educativos, la Masía Solidaria donde realiza proyectos solidarios con ONGs, asociaciones, etc. El Área de Barça innovación Hub, donde realiza programas de investigación científica. Desde su área social realiza mas de 350 actos al año, y por último un gran proyecto el Espai Barça que un área de planificación urbanística donde colabora con el plan de modificación urbanística de la ciudad.

Como podemos ver todas las memorias reflejan sus proyectos sociales. Es cierto que los tres Clubes Deportivos de La Liga tienen un gran número de actos y actividades para sus socios, esto está influenciado por el tipo de gestión realizada por su razón social. Las SAD realizan muchos programas relacionados con el entorno empresarial y administrativo, algo normal porque necesitan apoyo económico e inversores.

Otro aspecto que hay que destacar, es que en todos los clubes de La Liga se producen programas de inclusión social a través del deporte, con personas con diversidades funcionales, pero me llama mucho la atención que en las memorias o informes de los clubes, sólo FC Barcelona en su memoria anual refleja que de 1171 empleados en el club 14 tienen una discapacidad es decir el 1,19%, el Sevilla lo refleja en su informe financiero no en su memoria y el dato es que 442 empleados en el club 4 tienen algún tipo de discapacidad, es decir el 0,90%, en el resto de clubes abordan la inclusión y la diversidad sólo por número de hombres y mujeres que trabajan en el club, y no aparezca ninguna referencia al porcentaje de personas con discapacidad que trabajan como empleados en los clubes. La Ley General de la Discapacidad (LGD), aprobada mediante el Real Decreto-Legislativo 1/2013 de 29 de noviembre, es la Ley General de derechos

de las personas con discapacidad, se establece para las empresas públicas y privadas, con una plantilla superior a 50 trabajadores, la obligación de contratar a un número de trabajadores con discapacidad no inferior al 2%, todos los clubes de La Liga tienen más de 50 trabajadores. Partiendo de estos datos y abogando por una correcta gestión de la RSC con programas específicos para personas con diversidad funcional, se debería empezar por hacer los ajustes desde dentro, para así poder legitimar con más fuerza sus programas sociales. Es interesante conocer si los clubes que tienen mayor volumen de negocio publican más MS y comunican mejor la RSC. En la tabla 5 aparecen los datos de volumen de negocio de la temporada 2018/2019, obtenidos de la revista Palco 23.

Tabla 4 Presupuesto clubes La Liga Santander 2018/2019

Clubes/SAD	Presupuesto
*FC Barcelona	828,9
*Real Madrid	752,1
Atlético de Madrid	367,3
Valencia CF	171,8
Villareal CF	136,9
*Sevilla CF	127,0
*Athletic Club de Bilbao	108,6
Real Betis	93,4
*RCD Español	76,5
Real Sociedad	71,0
*Deportivo Alavés	63,7
RC Celta de Vigo	60,3
*Levante UD	55,6
Girona CF	53,6
Getafe CF	53,3

SD Huesca	53,0
CD Leganes	49,5
*SD Eibar	49,2
Real Valladolid	48,5
Rayo Vallecano	48,0

Fuente Palco 23

Analizando la tabla 6, y los presupuestos anuales de los clubes de la Liga Santander no hay una relación directa entre más presupuesto y la publicación de MS, tenemos a FC Barcelona y Real Madrid con los mayores presupuestos, Sevilla y Athletic con el sexto y séptimo, el Español en la posición novena, el Alavés en la mitad de la tabla en el puesto once y de la mitad de la tabla hacia abajo tenemos al Levante en la posición trece y el Eibar el la dieciocho. Por lo tanto, tenemos cuatro equipos entre los siete mayores presupuestos de la Liga Santander, dos equipos situados en la mitad de la tabla y otros dos equipos entre los siete presupuestos más bajos, podemos deducir que el presupuesto de los clubes no es decisivo a la hora de comunicar mejor la RSC:

En los resultados obtenidos, sólo un club se basa en los estándares (GRI) para la realización de su MS, el RCD Español de Barcelona, de los 20 equipos de La Liga sólo 8 presentan una memoria de sostenibilidad, informe integrado o informe de actividades sociales. Todos los clubes realizan programas sociales, acciones sociales, pero la forma de comunicarlo es muy diversa, no hay un estándar común, ni una regla que así lo indique. Con la entrada en vigor de la Ley 11/2018, fruto de la trasposición a la legislación española de la Directiva 2014/95/UE, los clubes de fútbol profesionales en España podrían utilizar esta ley como estándar para presentar todos los clubes información no financiera y diversidad como acción voluntaria para comunicar correctamente la RSC, este tipo de información publicada tal y cómo informa la Ley, sería un impulso para la buena comunicación de la RSC por parte de los clubes de fútbol profesionales en España.

7. Conclusiones

El objetivo de este estudio era conocer la comunicación de la RSC de los clubes profesionales de fútbol en España, tal y como ya hemos indicado. Lo primero que

observamos es que la comunicación de la RSC no está ligada al presupuesto de los clubes de la Liga. Como se ha visto de los ocho equipos que presentan MS, tres son de los que menos presupuesto tienen, otros tres con los mayores presupuestos y hay dos equipos en la mitad, por lo tanto es más una acción de concienciación por parte de los clubes de una forma de gestionar y de sentirse identificados con ella, que de presupuestos. Otro resultado importante es que solo ocho equipos publican MS, esto nos muestra que hay una escasa comunicación de la RSC en los clubes de La Liga, que no da tranquilidad o no refleja la realidad de RSC, en los Clubes Deportivos y SAD del fútbol profesional español. Por último, ningún club de La Liga cumple con la Ley 11/2018 de información financiera y diversidad, fruto de la trasposición a la legislación española de la Directiva 2014/795/UE, de manera voluntaria y sería un gran impulso y un ejemplo para impulsar la RSC en España.

La primera conclusión, es que sólo ocho de los veinte equipos de La Liga presentan MS, esto no están condicionados por el presupuesto anual de cada club. La escasez de MS demuestra que la mayoría de los clubes de La Liga no mantienen informados correctamente a sus *stakeholders*, acerca de la gestión de su RSC. Estas MS de RSC deben ser anuales e informar sobre los aspectos medioambientales, sociales y económicos. Sería interesante que los clubes publicitasen mejor las actuaciones y estrategias proactivas que la empresa realiza en relación a la RSC, porque son de vital importancia para que los *stakeholders* tengan la mejor información, y así saber si sus expectativas están siendo satisfechas por la compañía. Tampoco se produce ningún aseguramiento de un proveedor independiente verifique las MS en ningún club. Los clubes de La Liga deberían publicar MS y realizar su aseguramiento, esto es algo que se debe mejorar, para que así puedan comunicar mejor todas sus acciones sociales, y dar un clima de confianza para los *stakeholders* y que se sientan parte del proyecto de club.

La segunda conclusión es que hay una gran similitud de proyectos sociales realizados por los clubes, sobre todo, los que se refieren al “marketing social”, acciones puntuales en fechas determinadas, como la recogida de alimentos, visitas a hospitales, actos puntuales en asociaciones, colaboraciones con ONGs, que son producidas muchas veces por presiones. Esto se puede explicar por medio de la Teoría Institucional, que dice que las instituciones pueden inducir a las empresas a adoptar estrategias similares en respuesta a presiones reguladoras, normativas y cognitivas derivadas de las instituciones (Scott, 2007). Las instituciones han tenido una gran influencia en el comportamiento social y económico, aunque debemos tener en cuenta que pueden ser

también ignoradas fácilmente por las empresas (Lee, 2011). La explicación de por qué las empresas adoptan formas de comportamiento institucionalizado es para poder incrementar su legitimidad externa e interna (Scott, 1995). Esto indica que, dentro de la comunicación, es importante tener en cuenta como influye la teoría institucional. Los autores Fombrun y Shanley (1990) sostienen que el desarrollo y retención de estructuras y procedimientos institucionalizados producen a las audiencias externas indicios de credibilidad y legitimidad. Hay tres tipos de legitimidad: pragmática, moral y cognitiva. La legitimidad pragmática se basa en los intereses del entorno específico de la organización, por lo tanto, se dan relaciones de poder con el entorno. Esta legitimidad pragmática se da en los clubes que presentan MS, en los programas sociales con empresas, ONGs, asociaciones del entorno, donde el club tiene una posición de poder en relación a ellas, donde el club les da a conocer, adquiriendo posiciones activas a la hora implementar sus políticas y objetivos, esto produce una valoración positiva por sus stakeholders y un mayor apoyo de ellos. La legitimidad moral actúa en función de lo que se espera dentro del sistema social, es una legitimidad más difícil de conseguir y menos manipulable. Esto es debido a que si los stakeholders, no perciben que van a tener un beneficio de los programas o actividades de la empresa, es difícil que se produzca. La legitimidad moral es la más amplia, pero también la más cuestionada, debido a que las expectativas que generan son poco realistas y se generan dependiendo del resultado de la comunicación por parte de la compañía, esto sucede en la comunicación de las memorias que hemos analizado y de la información de RSC que dan los otros clubes en sus páginas web a través de noticias. Suscitan a la audiencia exterior una serie de expectativas cuando hablan de gestión a través de la RSC, que una vez analizada la información por los diferentes medios que nos llegan, las expectativas quedan muy por debajo de lo recibido, y pierde legitimidad el club. La legitimidad cognitiva se basa en el conocimiento, las organizaciones toman como propio el sistema de creencias desarrollado por científicos y profesionales, de esta manera las empresas pueden ganar este tipo de legitimidad adoptando métodos, ideas y prácticas que estos científicos y profesionales en este caso de la industria del deporte han validado dentro del sector deportivo. Esto tiene una doble vara de medir, se puede producir el caso, que esta legitimidad cognitiva pueda ser rechazada por los stakeholders, si perciben que estas prácticas o programas son desarrolladas con el objetivo de ganar reputación (Palazzo y Scherer, 2006) lo que se podría intuir por parte de los grupos de interés y de la sociedad como marketing social. En nuestra opinión muchas de las actividades, que en realidad no desarrollan impactos positivos en el tiempo, ni demuestran que desarrollan resultados fuertes con continuidad, están produciendo que los clubes pierdan legitimidad. Es muy complicado encontrar la información de forma estructurada en la

mayoría de los clubes, la comunicación de la RSC se produce por una percepción, que da entender un marketing social.

Cómo tercera conclusión, creemos que se produce un lavado verde (Kathy Babiak y Geoff Walters 2013), de forma deliberada, a través de la RSC dentro del fútbol profesional en España. Por un lado, tiene un potencial "virtuoso" para promover diversas formas de negocios responsables como el desarrollo social, y por el otro, el producto del deporte profesional está fuertemente empañado, asociado con trampas, corrupción y prácticas excluyentes. Las malas relaciones entre la Real Federación Española de Fútbol y La Liga, que se ha visto públicamente con declaraciones de los presidentes de ambas organizaciones, relativas a temas de corrupción, de amaño de partidos, de concesión de sedes a equipos de forma poco ética, de amaño de elecciones, etc., sólo hacen pensar que la industria del fútbol, con las cifras de negocio e impacto económico que tiene actualmente en la sociedad, es un producto sumamente interesante, que de alguna manera se tiene que volver verde a través, en este caso, de la RSC.

Nos hemos encontrado muchas dificultades para encontrar la información de RSC en los clubes, tampoco hemos entrado ningún departamento específico de RSC dentro de los clubes, esto dificulta mucho la comunicación de la RSC, una línea futura de investigación podría ser la creación de un modelo de comunicación común en el fútbol profesional en España, otra línea podría ser una vía de investigación de la comunicación de la RSC de La Liga.

8. Bibliografía

Armey, C. (2004). Inside and outside: Corporate America vs. The sports industry, in Falls, M. (ed) inside the minds: the Business of Sports. *Boston, MA: Aspatore, Inc*, pp. 65-80.

Babiak, K. and Trendafilov a. s. (2011). CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 11-24.

Babiak, K. and Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors, *Journal of Sport Management*, 23 (5), 717-742.

Babiak, K.; WOLFE, R. (2006). More than just game? Corporate social responsibility and super bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15(4), 214-222.

Carroll, A. B., 1999. Corporate Social Responsibility. *Business and Society*, vol. 38(3), pp.268-295.

Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.

Cashman, B. (2004). Wining on and off the field, in Falls, M. (ed) *Inside the minds: the business of sport*. Boston, MA: Aspatore, Inc, pp-27.

Charlita Muñoz, R. (1992). Desarrollo de la comunidad, definición, interpretación, teórica y práctica. Caracas: Ediciones Centauro.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews* 7(2), 91-109.

Deegan, C., Rankin, M., & Tobin, J. (2002). An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: A test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 312-343.

Donaldson, T.; Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, vol. 20, pp.65-91.

Du, S., Bhattacharya, C.B. & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews* 12(1), 8-19.

Elkington, J., 1997. Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Gabriola Island: New Society Publishers*.

Fombrun, C. y Shanley, M. (1990). What's in a Name: Reputation Building and Corporate.

Gardberg, N. and Fombrun, C.F. (2006). Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments, *Academy of Management review*, 31(2), 329-346.

Giannarakis, G. and Theotokas, I. (2011). The effect of financial crisis in corporate social responsibility performance, *International Journal of Marketing Studies*, 3 (1), 1-10.

Godfrey, PC. (2009). Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues, *Journal of Sport Management*, 23, 698-716.

Hess, D Warren, D.E. (2008). The meaning and meaningfulness of corporate social initiatives, *Business and Society Review*, 113 (2), 163-197.

Irwin, R.L., Lachowetz, T., Cornwell, T.B. and Clark, J.S. (2003). Cause-related sport sponsorship: An assessment of spectator beliefs, attitudes, and behavioral intentions, *Sport Marketing Quarterly*, 13 (3), 131-139.

Jones, T.M., (1980). Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model. *Academy of Management Review*, vol. 16 (2), pp.366-395.)

Kolyperas, D, and Sparks, L. Corporate social responsibility (CRS) communications in the G-25 football clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 10(1), 83-103.

Kott, A. (2005). The philanthropic power of sport, *Foundation News and Commentary*, January/February, pp. 20-25.

Lachowetz, T. and Gladden, J. (2003). A framework for understanding cause related sport marketing programs, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 4, 313-333.

Lee, M.D.P. (2011). Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 281-298

Lee, SP. And Cornwell, TB. (2011). A framework for measuring the contributios of sport to society: Actors, activities and outcomes, in Kahle, L.R and Close, A.G (eds.) *Consumer behavior knowledge for effective sports and event marketing*, New York: Taylor and Francis.

Mallen, C, Bradish, C. and MacLean, J. (2008). Are we teaching corporate citizens? Examining cor porate social responsibility and sport management pedagogy, *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4, 204-224.

Matten, D.; Crane, A., 2005. Corporate citizenship

Mc Glone, C. and Martin, N. (2006). Nike's corporate interest lives strong: A case of cause related marketing and leveraging, *Sport Marketing Quarterly*, 15, 184-188.

Mc Williams, A. and Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective, *Academy of Management Review*, 26 (1), 117-27.

Moohouse, H.F. (2007). Financial Expertise, Authority and Power in European Football Industry. *Journal of contemporary European research*, 3 (3), 290-299.

Moreno, A y Capriotti, P. 2006. La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible. *Zer*. Vol. 21: 47-62.

Navarro García, F (2008), Responsabilidad Social Corporativa, teoría y práctica, ESIC.

Olabe Sanchez, F (2012). La RSC como factor de reputación en los clubes de fútbol profesionales. *aD Research ESIC*, 6, 144-157.

Owen, D. (2005). CSR after Enron: A role for the academic accounting profession, Working Paper n.33, *International Centre for Corporate Social Responsibility*, University of Nottingham.

Pataki, G. and Szántó, R. (2010). Critical Analysis of Online CSR Communication. En Corporate Research Responsibility Conference. Marseille: *Bussines and Organisations for Sustainable Societies group (BOSS)* University of Leeds.

Pollach, I. (2005). Corporate self-presentation on the WWW: Strategies for enhancing usability, credibility and utility. *Corporate Communications: An International Journal* 10(4), 285-301.

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, December, 78-92.

Porter, M. E.; & Kramer, M. R., 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, vol. 80(12), pp.56-68.

Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility Edited By Juan Luis Paramio Salcines, Kathy Babiak, Geoff Walters 2013.

Santiago Flores Álvarez-Ossorio. Fútbol y manipulación social. Recuperado de <http://www.cafyd.com/HistDeporte/htm/pdf/2-13.pdf>

Scott, W. R. (1995). Institutions and organizations. Thousand Oaks, CA: Sage. *Strategy. Academy of Management Journal*, 2, 233-358.

Skard, S. and Thorbjørnsen, H. (2014). Is publicity always better than advertising? The role of brand reputation in communicating corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 124, 149-160.

Smith, A. and Westerbeek, H. (2007). Sports as a vehicle for developing corporate social responsibility, *Journal of Corporate Citizenship*, 25(7), 43-54.

Swindell, D, and Rosentraub, M.S. (1988). Who benefits from the presence of professional sports teams? The implications for public funding of stadiums and arenas, *Public Administration Review*, 58(1), 11-20.

Timsit, S. (2002). *Stratégies de manipulation*. Recuperado de: <http://www.syti.net/Manipulations.html>

Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study, *Journal of Business Ethics*, 85 (4), 411-427.

Ullmann, A. (1985). Data in search of theory: A critical examination of the relationship among social performance, social disclosure, and economic performance, *Academy of Management review*, 10, 540-577.

Villagra, N., Cárdbaba, M.A.M. & Ruiz San Román, J.A. (2016). Comunicación de RSC: una revisión de las tesis clásicas sobre la coherencia entre la acción de RSC y la actividad organizacional. *Communication & Society* 29(2), 133- 149.

Villagra, N. & López, B. (2013). Analysis of values and communication of the responsible brands. Corporate brand strategies for sustainability. *Communication & Society / Comunicación y Sociedad* 26(1), 196-221.

Wakefield, K.L. and Wann, D.L. (2006) 'An examination of dysfunctional sport fans: Method of classification and relationships with problem behaviors', *Journal of Leisure research*, 38 (2), 168-186.

Zadek, S., 2006. Responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business. *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, vol. 6 (4), pp.334-348.