

# #RET



Revista Española de la Transparencia

Núm. 8. Primer Semestre 2019

ISSN 2444-2607. Págs. 45-57

Gabriel López Martínez<sup>1</sup>  
Universidad de Murcia

RSC y fútbol:

La memoria de sostenibilidad como documento de transparencia



RECIBIDO: 29 de enero de 2019  
ACEPTADO: 15 de marzo de 2019

**RESUMEN:** La aplicación de políticas en materia de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el ámbito del fútbol –federaciones y clubes– está en sintonía con una creciente demanda social sobre transparencia, sostenibilidad y respeto a los Derechos Humanos. Además, y en términos de gestión empresarial, contribuiría a reducir los costes financieros y “reputacionales” que vinculen corrupción y deporte. En este sentido, se propone el informe o memoria de sostenibilidad como la herramienta que, entendida como el elemento que arranca y acompaña procesos de gestión de un modelo estratégico de desarrollo sostenible, sirva para rendir cuentas y actividad a los principales grupos de interés del fútbol.

**PALABRAS CLAVE:** RSC, informe sostenibilidad, fútbol, transparencia.

**CONTENIDOS:** 1. Introducción. - 2. Metodología. - 3. La Responsabilidad Social Corporativa: revisitando un concepto. - 3.1. *Revisión de la literatura más relevante: precursores y perspectivas actuales.* - 3.2. *Normativa internacional, europea y española en materia de RSC.* - 4. Dos antecedentes: la Comisión de Integridad y Prevención de la Corrupción en el Deporte y El Comité de Responsabilidad Social Corporativa de la Real Federación Española de Fútbol. -5. La memoria de sostenibilidad como documento de transparencia en el ámbito del fútbol. -6 A modo de conclusión: ¿y si el fútbol empieza a tener memoria? – Bibliografía.

---

<sup>1</sup> Doctor Internacional en Filosofía. Licenciado en Antropología Social y Cultural y Máster en Sociedad y Cultura. Profesor Asociado, Departamento de Sociología, Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Murcia. Líneas de investigación: Relaciones laborales contemporáneas, Responsabilidad Social Corporativa.

## CSR and football: The sustainability report as a transparency document

**ABSTRACT:** The application of policies related to Corporate Social Responsibility in the field of football -federations and clubs- would address a growing social demand on transparency, sustainability and respect for human rights. In addition, and in terms of business management, this would help to reduce financial and "reputational" costs associated with corruption. In this sense, we present the report in sustainability as a tool that, understood as the element which leads the implementation of a strategic model of sustainable development management processes, serves for accountability and activity to the major stakeholders of the football.

**KEYWORDS:** CSR, football, transparency, sustainability report.

## RSC y fútbol: la memoria de sostenibilidad como documento de transparencia

“Una de las causas de la corrupción en el fútbol es una inadecuada filosofía en la gestión, que lleva a priorizar ante todo los resultados deportivos sobre los empresariales” (García-Herrera, 2017: 2).

### 1. INTRODUCCIÓN.

En términos generales, podemos decir que la RSC implicaría que las empresas adquieran un compromiso que supere sus responsabilidades financieras y comerciales (Hopkins, 1999). En este sentido, debe entenderse como un sistema de gestión, presente desde el momento en que se define la misión de la empresa. Un concepto complejo y amplio, multidimensional y holístico, que debe ponerse en contexto, superando la definición ya manida de Friedman (1970) que explica que la única responsabilidad de una empresa sería la maximización de sus beneficios, siendo entonces los efectos sociales generados por ese comportamiento el pago de impuestos, el cumplimiento de las normas y la contribución al empleo.

En esta línea, nos parece interesante proponer una mirada que en principio pudiera parecer desvinculada de la gestión empresarial. Nos referimos a la aplicación de políticas de RSC en el deporte, y en concreto en las federaciones y clubes deportivos. Para este artículo, nos interesa centrarnos en el ámbito del fútbol, ya que se entiende que aquellas federaciones y clubes, en tanto que gestoras de fondos públicos y privados, se deben a un ejercicio de transparencia ejemplar y ejemplarizante. Éste ejercicio debe superar las auditorías y memorias económicas y, coincidiendo con un giro reciente hacia la “obligatoriedad” en materia de RSC<sup>2</sup>, ampliarse con la elaboración de memorias de sostenibilidad como documento de transparencia y buenas prácticas.

Por lo tanto, este artículo se propone como una tentativa: en primer lugar, al plantearse en mitad de un escenario de novedad derivado del cambio normativo ya referido; en segundo lugar, al referirnos a la elaboración y publicación de memorias de sostenibilidad en el ámbito de las federaciones y clubes de fútbol. Con esta intención, se comienza con una revisión de los antecedentes, esto es, una contextualización breve que explique las características y la importancia de la aplicación de políticas de RSC. En este sentido, se revisará la normativa básica en

---

<sup>2</sup> Nos referimos a la aprobación de la reciente Ley 11/2018 en materia de Información No Financiera y Diversidad. Esta normativa procede del Real Decreto-ley 18/2017 de 24 de noviembre, e incorpora al Derecho español la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad. Sin extendernos demasiado, ya que se desarrollará más adelante, esta novedad normativa obliga a reportar sobre las políticas ambientales, sociales, de personal y gobierno, en aquellas sociedades en las que el número medio de trabajadores sea superior a los 500. Transcurridos tres años de la entrada en vigor de esta Ley, tendrán también que presentar esta información las empresas con más de 250 trabajadores.

esta materia, así como la bibliografía más relevante en este ámbito. Además, y como antecedentes que aplican una "mirada de RSC" en el ámbito del deporte, se presentarán el caso de la Comisión de Integridad y Prevención de la Corrupción en el Deporte en Transparencia Internacional España, y la creación reciente del Comité de Responsabilidad Social de la Real Federación Española de Fútbol. Por último, se ofrecen algunas notas en relación a las características de una memoria de sostenibilidad en este ámbito. Para ello, se actualizan los estándares GRI<sup>3</sup> que sirven como indicadores que "ordenan" la estructura de un informe de sostenibilidad, además de señalar la existencia de otros estándares.

## **2. METODOLOGÍA.**

Este texto se propone como resultado de una revisión documental. Por una parte, se han revisado diferentes artículos de investigación que sitúan el concepto de RSC, tanto en su vertiente teórica como en relación a la normativa que fija antecedentes. Se trata de una actualización del estado de la cuestión en esta materia, con el propósito de hacer referencia a aquellos trabajos más relevantes, y que sirvan como puntales que orienten esta idea. Por otra parte, para los casos concretos que se exponen, es decir, en relación a aquellos órganos de gestión o comités de supervisión de prácticas en materia de RSC, se ha llevado a cabo una búsqueda en revistas especializadas. También, para esta tarea, se ha consultado con especialistas que conocen la materia y han participado en la constitución de uno de éstos comités<sup>4</sup>. Por último, para los apuntes que se ofrecen sobre el contenido de una memoria de sostenibilidad, se ha recurrido a documentos que indican la estructura que debe contener, así como a indicadores internacionales que ordenan de forma homogénea dicho contenido.

## **3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: REVISITANDO UN CONCEPTO.**

En este apartado, revisamos los antecedentes del concepto de RSC desde dos perspectivas. En primer lugar, presentamos la literatura académica más relevante que va conformando esta materia. Después, se plantea la normativa que se va consolidando y que se traduce en una aplicación concreta de este concepto en la esfera pública y privada. Se trata, como así se entenderá, de un proceso que ocurre

---

<sup>3</sup>La elaboración de informes de sostenibilidad, promovida por los Estándares GRI, es una práctica que consiste en la elaboración de informes públicos sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones y, por ende, sus contribuciones (positivas o negativas) al objetivo de desarrollo sostenible.

<sup>4</sup> Nos referimos a la Cátedra Internacional de RSC de la Universidad Católica San Antonio (Murcia). En diciembre de 2018, el director de esta cátedra lideró la constitución del Comité de Responsabilidad Social de la Real Federación Española de Fútbol. Un órgano constituido por personas expertas en RSC, la Innovación Social y los Derechos Humanos, y que se presenta como un proyecto que fomenta el buen gobierno, la transparencia, la acción social, la defensa de los Derechos Humanos y una comunicación responsable.

## RSC y fútbol: la memoria de sostenibilidad como documento de transparencia

de manera simultánea, de manera que producción teórica y normativa van conformando al tiempo un concepto que ocupa un ámbito cada vez mayor.

### 3.1. Revisión de la literatura más relevante: precursores y perspectivas actuales.

La literatura especializada considera a Bowen (1953) como el "padre de la Responsabilidad Social Corporativa" (Carroll, 1999). Se trata de un autor que empieza a hacer referencia a una coherencia necesaria entre los objetivos del empresario y aquellos objetivos y valores propios de la sociedad. En esta línea, siguen otros autores que se consideran precursores: Davis (1960), Eells y Walton (1961), Friedman (1962) o McGuire (1963); y que inciden en la idea de que la empresa debe superar sus obligaciones económicas y legales, asumiendo también sus responsabilidades con respecto a la sociedad. En este sentido, RSC se referirá a aquellos objetivos y motivaciones que van más allá del desempeño económico de la empresa (Backman, 1975). En este periodo, surge el modelo conceptual que ofrece Carroll (1979) y que se considera importante para la consolidación de esta materia. Para éste autor, la responsabilidad social de las empresas abarcaría las expectativas económicas, legales, éticas y "discrecionales"<sup>5</sup> que la sociedad espera de las empresas en un momento determinado. En este sentido, se ha solido interpretar que el componente económico se refiere al interés único de la propia empresa, mientras que el resto de expectativas definiría lo que la compañía hace con respecto a la sociedad –grupos de interés<sup>6</sup>-. Sin embargo, Carroll (1999) defiende que lo que hacen las empresas –parte económica– también repercute en la sociedad: en su tarea de proveer de bienes y servicios, se puede hacer bien o mal, mejor o peor, con eficiencia o no, etc. (López Davis, 2017).

Por su parte, De la Cuesta y otros explican que "para que la empresa crezca a largo plazo es imprescindible que sustente sus procesos y productos en unos estándares éticos que integre en su gestión, y que trate de dar respuesta a las demandas de los agentes sociales a los que afecta o que le afectan" (2002: 101). Esto significa, y así se interpreta de este fragmento, que la RSC debe integrarse como estrategia de gestión empresarial con perspectiva a largo plazo y no como fin único:

"La RSE<sup>7</sup> va más allá. Es una continua relación con la sociedad a todos los niveles. Es un proceso que involucre a todos sus stakeholders [grupos de interés] y debe formar parte de la

<sup>5</sup> Este cuarto grupo, llamado también filantrópico, se refiere al conjunto de actuaciones voluntarias orientadas a ayudar a sectores concretos de la sociedad. Entre algunos ejemplos, nos podemos referir a donaciones, colaboraciones en proyectos solidarios o acciones orientadas a favorecer la inclusión sociolaboral de aquellos perfiles más vulnerables de la sociedad.

<sup>6</sup> Los grupos de interés o stakeholders serán aquellos que se ven afectados por la actividad de la empresa y que, al mismo tiempo, influyen en ésta. Proveedores, clientes, medios de comunicación o Administración Pública son ejemplos de grupos de interés.

<sup>7</sup> Podemos referirnos tanto a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

planeación estratégica de las empresas que la desarrollan. Aquellas que no lo hagan la misma sociedad se encargará de pasar cuenta de cobro, seguramente con nefastas consecuencias para su supervivencia" (Sarmiento del Valle: 2011: 7).

Por su parte, Barrio y Enrique plantean una definición que nos parece que sintetiza este concepto, de manera que se refiere a la RSC como "la consecuencia de un compromiso adoptado con todos sus grupos de interés en materia económica, social y medioambiental, con el objetivo de responsabilizarse de las consecuencias e impactos que derivan de sus acciones y maximizar la creación de valor compartido para todo el conjunto de stakeholders" (2015: 29). En este sentido, y siguiendo la propuesta de aquellos autores, se alejaría de conceptos como el de acción social, que hace referencia a la "dedicación de recursos humanos, técnicos o financieros a proyectos de desarrollo de la sociedad en beneficio de personas desfavorecidas" (González, 2006: 24); o del puro ejercicio de marketing, "a través del cual una empresa colabora con una causa social a cambio de que el consumidor compre sus productos y servicios" (Buily otros, 2012: 90).

Por último, podemos decir entonces que la RSC deberá entenderse como un fin en sí mismo, no como medio instrumental con intención estratégica. En esta línea, podríamos alinear la RSC con los preceptos de la Antropología Económica, y en concreto con lo que dicen aquellos economistas denominados *sustantivistas*<sup>8</sup>. Éstos, de manera muy resumida, señalan la incongruencia que se produjo cuando la economía se erigió como esfera autónoma, siendo así un fin en sí mismo y no un medio para el sustento o satisfacción de las necesidades individuales. En este sentido avanzan Molina y Valenzuela:

"La institucionalización de tal separación, ocurrió solamente en el siglo XIX, momento en que tanto la tierra y el trabajo como la naturaleza y las personas se convierten, aunque de manera ficticia (pues no han sido producidas para la venta), en mercancías en una sociedad de mercado" (Molina y Valenzuela, 2007: 61).

Se puede decir que estamos ante un paradigma que ha ido evolucionando, que parece que se amplía a más sectores, esto es, que trasciende el terreno puramente empresarial. Un concepto que, además, se vincula a objetivos más ambiciosos y globales. Nos referimos, por ejemplo, a la Agenda 2030 y los llamados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. Éstos se plantean como metas que implican a todo tipo de actores sociales: empresas, gobiernos, sociedad civil, con la intención de apelar a la responsabilidad en 17 ámbitos diferentes.

---

<sup>8</sup>Karl Polanyi (1944) sería el máximo representante de ésta tendencia de pensamiento. El autor sostiene que la economía en la sociedad primitiva y en los imperios antiguos no formaba una esfera separada de actividad, sino que estaba incrustada o imbricada en el resto de instituciones sociales.

## RSC y fútbol: la memoria de sostenibilidad como documento de transparencia

### 3.2. Normativa internacional, europea y española en materia de RSC.

#### Nivel internacional.

Para situar la normativa más relevante a nivel internacional, nos referiremos a tres hitos que consideramos precursores:

1) El Pacto Internacional sobre los Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Se constituye como principio que inaugura en 1966 la Asamblea General de la ONU. Ratificado por España en 1977, y que regula 31 artículos vinculados al desarrollo económico y social. Supone un referente normativo, vinculante, para los estados miembros;

2) Pacto Mundial de Naciones Unidas. Alcanza su concreción en el año 2000 con el objetivo de promover el desarrollo sostenible y la responsabilidad social, incorporando para ello a empresas relevantes. De los 10 principios que se formulan en el Pacto, uno de ellos, que resulta novedoso, será en materia de corrupción (interdicción de la corrupción, extorsión y sobornos);

3) *Global Reporting Initiative* (GRI). Se trata de una institución independiente y no gubernamental, que desde 1977 proporciona ítems para la elaboración de memorias y otras directrices en materia de Responsabilidad Social Corporativa.

#### Nivel europeo.

En 2001, el Libro Verde que presentó la Comisión Europea define la RSC como "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores"<sup>9</sup>. De esta primera definición, podemos señalar que se plantea como una acción voluntaria, que además no estaría delimitada, es decir, la empresa decide la extensión de aquellas acciones que en esta materia desea desarrollar.

Nos interesa referirnos a este documento como antecedente que marca el camino, y a partir del cual se publican distintas Comunicaciones que van incorporando un cuerpo normativo europeo, que se traspone al ámbito español, y que conforma estas disposiciones. En este sentido, nos detendremos en el cambio normativo más reciente, que afecta directamente a la materia que aquí nos ocupa, en el ámbito español.

*En el punto de inflexión: ¿un cambio normativo que obliga?*

---

<sup>9</sup>COM (2001) 366 y Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible, Bruselas, 2.7.2002 COM(2002) 347 final. En el marco internacional el Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact) de 1999, suscrito por empresas pertenecientes a más de 130 países, aspira a convertirse en un referente en materia de responsabilidad social, <http://www.pactomundial.org/2015/02/10-principios-del-pacto-mundial/>.

Como ya se ha adelantado, en diciembre de 2018 se publicó en el BOE 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 nueva Ley, de manera práctica, supone que aquellas empresas con más de 500 trabajadores tendrán que reflejar en su informe de gestión los datos relativos al impacto medioambiental y social –informe de sostenibilidad–, que serán verificados por un tercero independiente<sup>10</sup>. Además, la ley contempla que transcurridos tres años de su entrada en vigor, el alcance se amplía hasta aquellas empresas con más de 250 trabajadores, de manera que se incrementará considerablemente el número de sociedades obligadas a ello.

Por lo tanto, esta novedad implica que las empresas estarán obligadas a publicar su información no financiera a través de informes de sostenibilidad: esto es, que el informe de sostenibilidad se convierte en un documento obligatorio, susceptible de ser auditado. Abre una línea de trabajo, y se genera una necesidad a la que, como aquí planteamos, deberían sumarse también los clubes de fútbol, entendidos como empresas y actores sociales vinculados a una variedad de grupos de interés.

#### **4. DOS ANTECEDENTES.**

##### **4.1. Comisión de Integridad y Prevención de la Corrupción en el Deporte.**

En el mes de mayo de 2016, **Transparencia Internacional España** constituyó la **Comisión de Integridad y Prevención de la Corrupción en el Deporte** con el fin de impulsar desde la sociedad civil la transparencia y la integridad en el ámbito del deporte a nivel general. La Comisión se constituyó con 23 miembros, representantes de diferentes entidades relacionadas con el mundo del deporte, la Justicia, los medios de comunicación deportivos, así como investigadores y profesores universitarios. Tal y como se explica en la propia web de *Transparencia Internacional*, “las actividades de la Comisión van dirigidas, por una parte, a realizar un diagnóstico de los riesgos existentes en el ámbito del deporte en relación con la corrupción”. Además, se ocuparía de analizar y desarrollar una serie de propuestas de cambios institucionales y organizativos (guía de buenas prácticas y cumplimiento, sistemas de control internos, medidas de transparencia, entre otros).

---

<sup>10</sup>O bien, que durante dos ejercicios consecutivos reúnan, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, al menos dos de las características que la defina como de Gran Empresa según la Directiva 2013/34 (el total de las partidas del activo consolidado sea superior a 20.000.000 de euros, el importe neto de la cifra anual de negocios consolidada supere los 40.000.000 de euros o el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio sea superior a 250).

## RSC y fútbol: la memoria de sostenibilidad como documento de transparencia

Sería interesante señalar el documento que la Comisión elaboró, y que presentaba 75 propuestas. De esta totalidad, en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa proponía las siguientes actuaciones:

- Elaboración de un plan formativo para deportistas profesionales y de élite con el fin de detectar, prevenir y, en su caso, alertar acerca de prácticas contrarias a la integridad en el deporte.
- Realizar campañas específicas de concienciación y educación para deportistas, técnicos, dirigentes, árbitros, etc.
- Organizar cursos de formación en materia de integridad, no solo para deportistas sino también para dirigentes, identificando educativamente la competición con la integridad y el juego limpio.
- Reforzar la impartición de cursos al final de la temporada especialmente para aquellos equipos que se encuentren en situación de ascenso o descenso, incluyendo también a aquellos clubs contra los que vayan a enfrentarse.

Por último, resulta interesante la propuesta de creación de un Observatorio para la Transparencia e Integridad en el Deporte, independiente de la Administración Pública que se suma a otros observatorios en esta misma materia<sup>11</sup>.

### **4.2. Comité de Responsabilidad Social Corporativa de la RFEF.**

El segundo caso que se presenta como ejemplo de comité vinculado a la RSC en el ámbito deportivo es de más reciente creación. Se trata de una propuesta ambiciosa que aparece como precursora en el ámbito del fútbol en España. Además, al ser la Real Federación Española de Fútbol una entidad de importancia y referente, parece pertinente que se abra este debate que vincula RSC y transparencia.

A finales de 2018, la Real Federación Española de Fútbol constituyó lo que ha venido a denominar un Comité de Responsabilidad Social Corporativa, con la intención de velar por el beneficio de los aficionados del fútbol y de la sociedad en general. Según propone la propia Federación, sus retos prioritarios son "fomentar la transparencia y el buen gobierno corporativo, promover estrategias de igualdad y no discriminación, y apostar por una sociedad inclusiva e integradora a través del deporte"<sup>12</sup>. Así, el comité, que tiene carácter consultivo y asesor, se encargará de velar por el buen gobierno y la transparencia, la acción social, la sostenibilidad medioambiental, la defensa de los derechos humanos, la comunicación responsable y otros aspectos sociales como la formación y educación.

---

<sup>11</sup>Desde el ámbito universitario podemos referirnos al OISOC (Observatorio de Innovación Social) de la Universidad San Antonio de Murcia. Un ejemplo de Observatorio en materia de RSC que se alinea con la Agenda 2030 y los ODS, y que se propone como un punto de encuentro empresarial en torno a la innovación social, la economía circular y la RSC.

Su estructura distingue entre miembros internos, esto es, aquellos que ocupan cargos de responsabilidad en los diferentes departamentos de la Federación, y externos, aquellas personas de referencia en el ámbito de la RSC. Éstos últimos lo conforman catedráticos de universidad, responsables de grandes empresas, expertos en comunicación y gestión de empresas, así como representantes de la Administración Pública.

## **5. LA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD COMO DOCUMENTO DE TRANSPARENCIA EN EL ÁMBITO DEL FÚTBOL.**

“Pero la responsabilidad social corporativa también es un proceso de transparencia o rendición de cuentas respecto a lo que social, ambiental y contractualmente se espera de las organizaciones, con el fin de que éstas logren consolidar su legitimidad” (García Garnica e Ibarra Uribe, 2011:14)

*¿Qué es una memoria de sostenibilidad?*

Como señalan Vázquez y Cordero (2007: 151-152), “la transparencia, entendida como el proceso de rendición de cuentas sobre la relación con los grupos de interés, es uno de los valores sobre los que se sustenta la RSC. Para ello, se precisa de un documento público que informe de la manera en que la empresa asume el impacto económico, ambiental y social de sus actividades”. Como ya se ha adelantado, este compromiso suele plasmarse a través de la publicación de un informe o memoria anual en relación al impacto social de las actividades de la empresa.

Podemos entender entonces el informe de sostenibilidad como un documento de “gestión de riesgos recíprocos”. Esto es, como el análisis de aquellos grupos o individuos que pueden afectar o influir en la entidad –en su actividad, reputación, actuación–; y de aquellos en los que la propia entidad afecta o influye. En ambos casos, se definen como grupos de interés, y la entidad debe ser capaz de identificarlos, establecer canales de comunicación con ellos y alinear actuaciones en materia de RSC en relación a su estrategia empresarial. No se tratará de una enumeración arbitraria de propuestas de mejora, sino de un plan integrado de gestión en esta materia.

Para ello, con la intención de elaborar un informe de sostenibilidad, la entidad deberá llevar a cabo un *análisis de materialidad* para identificar aquellos aspectos importantes a incluir en su memoria. La determinación de éstos aspectos relevantes se obtiene de un análisis interno (procesos, políticas y estrategias, sistemas, impactos, ciclo de vida), análisis externo (marco legal, sector, intereses y expectativas de la sociedad) y diálogo con los grupos de interés (identificación, importancia, impacto). De este análisis, se extraerán aspectos a en común que afectan a la entidad y a los grupos de interés, y que deberán incluirse en la estrategia y plasmar en un informe de sostenibilidad.

## RSC y fútbol: la memoria de sostenibilidad como documento de transparencia

Así, una memoria o informe de sostenibilidad deberá explicar lo que se está haciendo en relación a estos grupos de interés, y debe explicarse como parte integrada en relación a la misión, visión y valores de la empresa. Además, deberá exponer aquellas acciones a las que no se ha podido dar respuesta, así como exponer propuestas de futuro. En este sentido, podemos decir que debe responder a tres cuestiones principales: 1) qué estoy gestionando; 2) cómo lo estoy gestionando/cómo controlo ese aspecto; y 3) qué mecanismos de supervisión o de debida diligencia existen para controlar que así se hace. Siendo esto así, se trata por tanto de una herramienta de transparencia, ya que la empresa debe dar cuenta tanto de aquello que está haciendo como de lo que no hace, así como de aquellos aspectos que se propone mejorar/implementar en el ámbito financiero, social y medio ambiental.

Por último, hacer de nuevo referencia al Global Reporting Initiative (GRI) entendido como referente que promueve la elaboración de memorias de sostenibilidad. Como tal, marca unos principios y directrices generales (estándares) que deben contener las memorias de sostenibilidad, de manera que la información contenida tendrá consistencia y será posible la comparación de los datos que ofrece. Ofrecen un lenguaje común para las organizaciones y los grupos de interés, de manera que los impactos económicos, ambientales y sociales a los que se refieren las organizaciones, pueden ser comunicados y comprendidos de manera homogénea.

### 6. A MODO DE CONCLUSIÓN ¿Y SI EL FÚTBOL EMPIEZA A TENER MEMORIA?

En la línea en que apuntan Galindo y Fernández (2007), podemos decir que el fútbol trasciende la esfera deportiva, de modo que se ha convertido en un fenómeno que posibilita interacciones sociales, económicas y culturales. Un club de fútbol será en este sentido *empresa y embajada*, esto es, gestionará su actividad desde una perspectiva empresarial. Además, por las características de su actividad tendrá la capacidad de influir y llegar a sectores de población –sus grupos de interés– muy variados, sobre los que ejerce una influencia importante, y a los que puede *acceder* con facilidad. En este sentido, un club de fútbol tendrá tres ámbitos de alcance y actividad: empresarial, social y deportiva (Virto Carrero, 2015). La parte de empresa y la social estarán así interconectadas, y en esta línea las acciones que avancen en el ámbito social deberán formar parte de una política amplia de RSC.

Es en este punto donde el informe de sostenibilidad aparece como la herramienta de transparencia que posibilita a las federaciones y clubes de fútbol rendir cuentas en lo económico, social y medioambiental. Además, con el cambio normativo reciente, nos encontramos en un punto de inflexión: las organizaciones deben ser conscientes de esta situación y actuar en consecuencia. Se trata, por tanto, de un momento relevante, de cumplimiento de la nueva normativa que afecta a las organizaciones y que invita a las federaciones y clubes a avanzar en esta línea.

## BIBLIOGRAFÍA

- Backman, J. 1975. *Social responsibility and accountability*. New York: New York University Press.
- Barrio, E.; y Enrique, A.M. 2015. "La Responsabilidad Social Corporativa en las empresas y su relación con los grupos de interés. Los casos de Unilever y Nestlé", *aDResearch ESIC* (11), pp. 26-39.
- Bowen, H.R. 1953. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Buil y otros. 2012. "La estrategia de marketing con causa: Factores determinantes de su éxito", *Universia Business Review* 36, pp. 90-107.
- Carroll, A.B. 1999. Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Davis, K. 1960. "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- De la Cuesta y otros. 2002. *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*. Madrid: UNED.
- Eells, R.; Walton, C. 1961. *Conceptual foundations of Business*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin.
- Friedman, M. 1962. *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- García Garnica, A.; Ibarra Uribe, L.M. 2011. "La responsabilidad social corporativa vista desde el institucionalismo", *Inventio, la génesis de la cultura universitaria de Morelos*, nº 14, pp. 13-20.
- García-Herrera, A. 2017. "Prevenir la corrupción en la gestión de federaciones y clubes de fútbol: la eficacia de las prácticas de buen gobierno y del compliance penal", *Revista Internacional de Transparencia e Integridad*, nº 4, Mayo-Agosto, pp.
- González, D. 2006. "¿Es la responsabilidad social corporativa realmente una responsabilidad o es una estrategia económica?", *Nuevas Tendencias*, 63, pp. 21-39.
- Hernando, M.J.; PodgaDikam, F. 2016. "De los Objetivos de Desarrollo del Milenio a los Objetivos de Desarrollo Sostenible", *Libre Pensamiento*, 88, pp. 60-69.
- Hopkins, M. 1999. *The planetary bargain: Corporate Social Responsibility comes of age*. London: Macmillian Press.
- López Davis, S. 2017. Personal Social Responsibility: Measurement, dimensions and relations with corporate social responsibility, Tesis Doctoral
- McGuire, J.W. 1963. *Business and society*. New York: McGraw-Hill.

## RSC y fútbol: la memoria de sostenibilidad como documento de transparencia

- Molina, J.L.; Valenzuela, H. 2007. *Invitación a la antropología económica*, Barcelona: Bellaterra.
- Sarmiento del Valle, S. 2011. "La Responsabilidad Social Empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas", *Dimens. Empres.* 9, nº 2, pp. 6-15.
- Vázquez Oteo, O.; Cordero Sanz, C. 2007. "Análisis empírico de la información emitida por las empresas del IBEX 35 en materia de responsabilidad social corporativa", *Ekonomiaz*, 65, pp. 150-183.
- Virto Carrero, C. (2015). *La responsabilidad social corporativa en el ámbito deportivo: el papel del trabajador social*, Universidad de la Rioja.