

**PARAMIO SALCINES, J. L., BABIAK, K. Y WALTERS, G. (2013)**  
**ROUTLEDGE HANDBOOK OF SPORT AND CORPORATE**  
**SOCIAL RESPONSIBILITY.** *Londres, Routledge.*

Apuntaba en su día el filósofo danés Kierkegaard que la vida se vive hacia delante y se comprende hacia atrás. Reflexión ésta que nos anima a realizar una mirada retrospectiva sobre la evolución y trascendencia de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o *corporate social responsibility* para el sector empresarial en general y para el sector deportivo, en particular. Para comprender la relevancia de esta obra, titulada *Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility*, es necesario, en primer lugar, dejar constancia que el interés académico por analizar el significado y relevancia de la RSC para el sector empresarial se remonta a los años cincuenta del siglo pasado, considerado por uno de los autores pioneros como Archie Carroll como el comienzo de la RSC en la época moderna. Dos décadas después comienzan a proliferar numerosos intentos por definir el significado de la RSC y lo que significaba para el sector empresarial y para toda la sociedad en su conjunto.

Entrados en el siglo XXI, y al igual que sucede con otros conceptos dentro del campo de las ciencias sociales, seguimos sin llegar a un acuerdo a la hora de delimitar el significado de la RSC. Pero sí podemos considerar que todas las organizaciones empresariales,

centrándonos aquí en las deportivas, tienen ante sí cuatro compromisos para con la sociedad, desde aquellos puramente económicos (entendidos como la producción de bienes y servicios), a los legales (el cumplimiento de las leyes y normativas vigentes), los éticos (asumiendo los estándares éticos de la sociedad), sin dejar a un lado, los discrecionales (lo cual implica que las organizaciones de todo tipo deben ir más allá de las responsabilidades éticas y legales).

Hoy en día, las empresas han comenzado a considerar la RSC como un nuevo modelo de gestión empresarial, coincidiendo con un período como el actual en el que al sector empresarial, y por extensión al deportivo, se le está exigiendo un mayor grado de compromiso y participación en cuestiones sociales, como no se había producido con anterioridad. Todo ello bajo el paraguas de la RSC. Sin embargo, cabe dejar constancia aquí que el estudio de la aceptación de la RSC en el ámbito deportivo, que ha alcanzado una gran notoriedad a nivel global, sólo recientemente ha merecido la atención de investigadores en el mundo académico. Cabe considerar esta temática como un área de conocimiento relativamente joven, ya que no existía ninguna obra a nivel internacional que

abordase en profundidad este fenómeno. Circunstancia ésta que dota a este libro que se presenta al lector de un elemento diferenciador.

De acuerdo con el paradigma imperante, la concepción actual de la RSC busca integrar los objetivos corporativos con los objetivos sociales, como parte de la cultura y estrategia de cualquier organización empresarial o deportiva, pero sin perder su ventaja competitiva. Bajo esta demanda, cada vez son más las voces que señalan la necesidad de avanzar desde la visión tradicional de la RSC asociada a cualquier causa social como una *obligación* ('*doing good to do good*') hacia su conceptualización como una *estrategia* ('*doing good to do well*') (Vogel, 2005). Al amparo de esta reivindicación, se sostiene que un comportamiento social responsable también puede y debe tener repercusiones económicas en aquellas organizaciones que han ido introduciendo la RSC en su ámbito. En este amplio debate encontramos destacadas voces críticas, como las de Michael Porter y Mark Kramer (2009) que sostienen que la filantropía, bien sea a título individual o empresarial, se ve cuestionada. Este candente debate conlleva a que autores como Lindgreen y Swaen (2010) aboguen porque la RSC evolucione desde la 'ideología a la realidad', y que todo tipo de organizaciones, entre las que incluimos a las deportivas, definan con mayor claridad su papel en la sociedad y apliquen criterios de RSC en su gestión diaria.

El creciente interés por la implementación de la RSC en el sector del deporte se debe a que éste ha alcanzado un crecimiento económico y social tan significativo en la última década a nivel internacional que le permite ser considerado, como resaltan Trenberth y Hassan (2011), como una industria global. Al mismo tiempo, el sector deportivo sobresale por integrar tres

aspectos clave como: 1) un nivel elevado de comercialización y mercantilización, especialmente visible en todos los ámbitos del deporte espectáculo; 2) una capacidad de influencia global a través de la activa presencia e incidencia de organizaciones, eventos y deportistas a nivel individual; y 3) una percepción generalizada sobre el deporte como herramienta dotada de un gran potencial para generar amplios beneficios para toda la sociedad. Teniendo en cuenta la especificidad del fenómeno deportivo, es obligado mencionar a toda una pléyade de autores que han venido dedicado sus esfuerzos al estudio de este fenómeno. Entre sus aportaciones, podemos señalar a Babiak y Wolfe (2006); Bradish y Cronin (2009); Breitbarth y Harris (2008); Walters y Tacon (2010); Walters (2011) o a Paramio-Salcines, Babiak y Walters (2013).

Al igual que el resto de sectores, el propio sector deportivo no debe permanecer ajeno a una mayor exigencia de responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas. Es por este motivo que se exige a las organizaciones deportivas, deportistas o eventos deportivos que incluyan políticas de RSC en sus programas y proyectos deportivos. Pese a existir mayores demandas de transparencia y rendición de cuentas sobre las organizaciones deportivas, en ocasiones, éstas se ven cuestionadas. Un caso paradigmático de esta situación es el del ciclista Lance Armstrong y su Fundación Lance Armstrong, **LIFESTRONG**; un caso que ha sido analizado en profundidad en el libro.

Esta obra pretende cubrir un vacío existente en la literatura respecto a la implementación de la RSC en el sector deportivo, que sólo en los últimos años ha suscitado el interés tanto de académicos como de gestores del deporte. En esta obra se recogen una gran variedad de teorías, conceptos y herramientas que permiten a cualquier persona profundizar

en las sinergias existentes entre la RSC y el sector deportivo para aplicarlos posteriormente a casos reales. No quisiéramos tan poco pasar por alto, que este libro ofrece una amplia perspectiva internacional e interdisciplinar del fenómeno. Perspectiva que se ve materializada en 26 capítulos con la contribución de 66 autores. Igualmente, juzgamos destacable el hecho de que las principales aportaciones en este ámbito de la RSC y el deporte proceden fundamentalmente del mundo anglosajón, en particular de Norteamérica. Algo que podría conllevar un cierto enfoque etnocéntrico del fenómeno. La diversidad geográfica y de áreas de conocimiento de los autores de esta obra, desde la gestión empresarial, a la sociología o la gestión deportiva, desde organizaciones con ánimo de lucro a aquellas otras que no lo tienen, qué duda cabe contribuye a poner a disposición del lector una perspectiva más multinacional y multicultural. Por no obviar, que contribuye de una forma clara a ilustrar el alcance global de la RSC y la industria del deporte. Adicionalmente, el *Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility* incluye tanto a académicos como a profesionales significativos de países de tradición deportiva y cultural tan diversa como Australia, Bulgaria, Canadá, China, España, Grecia, Italia, Japón, Nueva Zelanda, Noruega, Suiza, Reino Unido y Norteamérica. La obra ha sido coordinada y editada en lengua inglesa por tres académicos: el Dr. Juan Luis Paramio Salcines (Universidad Autónoma de Madrid), la Dra. Kathy Babiak (Universidad de Michigan) y el Dr. Geoff Walters (Birbeck, Universidad de Londres). Cabe destacar asimismo el importante respaldo que representa una editorial tan prestigiosa como Routledge que nos ha permitido publicarla en formato *Handbook* y como parte de la colección *Foundations of Sport Management*.

Tras un primer apartado que sirve

para introducir al lector en los diferentes enfoques teóricos dentro de la RSC y sus implicaciones para la industria del deporte, el *Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility* se estructura en cuatro grandes bloques que abordan de forma holística los cuatro aspectos claves de la conexión entre la RSC y el deporte, como son: a) la implementación de la RSC en el deporte (Implementing CSR in Sport); b) la participación de diferentes grupos interesados en el proceso (Stakeholder engagement in CSR in sport); c) la comunicación (Communicating CSR in sport) y d) la evaluación de las prácticas e iniciativas de RSC en el deporte (Measuring CSR in sport). No obstante, el libro no incorpora la RSC como área de negocio (business case); factor éste que representa un ámbito a desarrollar en el futuro. Tras el apartado introductorio, el segundo bloque de contenidos lleva a cabo un examen de la implementación e integración de la RSC dentro de la cultura organizativa y la estrategia de una amplia muestra de organizaciones y deportistas, entre las que destacan el caso ya comentado de Lance Armstrong y su Fundación LIVESTRONG, organizaciones deportivas reputadas como la Premier League, la NCCA, los Juegos Olímpicos de Pekín 2008, el club de fútbol Manchester United, la Liga de Fútbol Profesional en Japón (J-League) o el caso del club español Inter Movistar de Fútbol Sala. El tercer apartado (Stakeholder Engagement in CSR in Sport) considera aquellos aspectos clave para lograr una mayor participación e implicación de diferentes grupos de interés en programas y proyectos deportivos en la práctica, mostrando los casos de numerosas organizaciones como la Major League Baseball, el Comité Olímpico Internacional y los Juegos Olímpicos, las fundaciones de la Liga de Baloncesto Profesional (NBA) o las Ligas de Fútbol Europeas. A continuación, el

cuarto apartado (Communicating CSR in Sport) se centra en cómo comunicar de manera eficaz la implicación de organizaciones deportivas en políticas y prácticas de RSC, incorporando los casos de la propia Premier League inglesa y de algunos clubes de su jurisdicción así como el caso de federaciones deportivas en Italia. El apartado final (Measuring CSR in Sport) focaliza su atención en un aspecto trascendente como es la evaluación y sirve para mostrar diferentes indicadores y criterios que permitan realmente evaluar el impacto real de las acciones de RSC.

Una de las preguntas centrales que el libro pretende responder incide en el análisis de lo que hace distintivo y atractivo el sector del deporte con respecto a otras organizaciones para insistir a renglón seguido en una implementación efectiva de criterios de RSC en las políticas, programas y estrategias de la industria del deporte. Otro elemento clave es aquel que incide en el análisis de qué tipo de áreas las organizaciones deportivas deben involucrarse. Se subraya sobremanera que el deporte representa un área muy atractiva para la incorporación e implantación de la RSC al conjugar, entre otras, ocho aspectos clave: a) la popularidad y alcance global del deporte, que permite asegurar que las políticas de RSC presentan mayores facilidades y poder de comunicación; b) los programas de RSC y el deporte tienen un gran atractivo para acercarnos a un grupo de edad como son los jóvenes; c) son un mecanismo ideal para la promoción de programas de salud ligados al deporte y a la actividad física; d) promueven la participación social y, por ende, una mayor integración e interacción social; e) pueden facilitar una mayor integración cultural; f) la participación en actividades deportivas puede ser una vía eficaz para desarrollar una mayor

sensibilización hacia el medio ambiente y el desarrollo sostenible; y, finalmente, g) la participación en programas de RSC y el deporte permite conseguir beneficios inmediatos y tangibles.

En cuanto a las áreas más habituales para desarrollar e integrar políticas y proyectos deportivos bajo el enfoque de la RSC en el deporte, fundamentalmente la mayoría de las actuaciones llevadas a cabo por organizaciones deportivas son de cuatro tipos (filantrópicas, educativas y de salud para el colectivo de jóvenes y el desarrollo de todo tipo de programas para diferentes colectivos en sus áreas de influencia). También se recogen diferentes canales que permiten la implementación de la RSC en el ámbito deportivo (a través de deportistas, equipos profesionales, ligas profesionales, federaciones y organismos deportivos nacionales e internacionales, eventos deportivos, instalaciones deportivas, industrias deportivas u organizaciones comerciales).

Por último, el formato y la naturaleza de los casos que se presentan en el *Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility* hacen que sea una obra de obligada lectura tanto para estudiantes de grado y postgrado en áreas como las ciencias del deporte, la gestión deportiva y el ocio deportivo, la administración y dirección de empresas o las ciencias sociales para académicos o para los propios gestores de organizaciones deportivas de todo tipo. Es una línea de investigación abierta al análisis y al debate que necesitará en las próximas décadas de mayores dosis de atención, sobre todo si se tiene en cuenta la responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas que se le exige a todo el amplio espectro de organizaciones deportivas y de deportistas de manera individual. Y desde la perspectiva profesional no cabe duda que existe una necesidad imperiosa de

que gestores y directivos de todo tipo de organizaciones deportivas en España se convenzan de los beneficios que implicaría la incorporación de criterios de RSC en su quehacer cotidiano.

Dr. Carlos Campos López  
Profesor Titular de Dirección y  
Marketing Deportivo  
Universidad de Extremadura

