

LA IMPORTANCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN CENTROS DEPORTIVOS

Ríos-Riquelme, R. ¹, Sancho-Esper, F. ² y Tortosa-Martínez, J. ³

¹ Universidad de Alicante. Email: rrr17@alu.ua.es

² Universidad de Alicante. Email: franco.sancho@ua.es

³ Universidad de Alicante. Email: juan.tortosa@ua.es

Fecha de Recepción: 16/03/2019

Fecha de Aceptación: 24/07/2019

RESUMEN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ocupa un lugar cada vez más importante en la gestión de las organizaciones. Diversos factores han propiciado que este concepto cada vez sea más conocido y valorado por la ciudadanía, que les permite identificar aquellas organizaciones socialmente responsables, siendo éste un elemento clave a la hora de demandar sus productos y servicios. La gran relevancia de la RSC en la actualidad ha propiciado que las organizaciones deban adaptarse rápidamente a este nuevo escenario para poder continuar en el mercado. El sector de las instalaciones y centros deportivos no es ajeno a esta revolución que ha supuesto la irrupción de la responsabilidad social, siendo además un sector donde la aplicabilidad de políticas y acciones socialmente responsables es coherente con la propia esencia del servicio prestado en ellas, además de permitir obtener rendimientos positivos en los tres ejes sobre los que pivota la responsabilidad social: el económico, el social y el medioambiental. En este sentido, se plantea un trabajo de reflexión sobre el papel que la RSC puede jugar en el futuro del sector de los centros deportivos, así como la justificación de los principales motivos por los cuales debería ser implementada en este tipo de centros. A su vez, se subraya la necesidad de llevar a cabo investigaciones académicas que analicen el impacto de la RSC en este sector en el futuro.

Palabras clave: *gestión deportiva, responsabilidad social, centros deportivos.*

Title: THE IMPORTANCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN SPORTS CENTERS

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) occupies an increasingly important place in the management of organizations. Several factors have made this concept increasingly known and appreciated by citizens, which allows them to identify those socially responsible organizations, being a key element when people demand their products and services. The important relevance of the CSR has forced to adapt quickly to this new scenario in order to continue in the market. The sector of sports centres and facilities is no stranger to this revolution that implies the irruption of social responsibility, being also a sector where the applicability of socially responsible policies and actions is consistent with the essence of service provided by them, apart from achieving positive returns in the dimensions of social responsibility: economic, social and environmental dimensions. Therefore, we propose a reflection around the role that CSR can play in the future of the sports centres, and we try to justify the main reasons why CSR should be implemented in these centres. Finally, we highlight the need to carry out future research to analyse the impact of CSR in this sector.

Keywords: *Sport management, social responsibility, Sport centres.*

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, las preocupaciones sobre la moral y la ética han evolucionado en cuanto a la importancia que la sociedad les otorgaba (Cuevas Moreno, 2012). Como consecuencia de numerosos escándalos acaecidos a nivel mundial que la sociedad ha podido observar en diversas instituciones (financieras, económicas, medioambientales, políticas, etc.), han surgido nuevas preocupaciones sociales, tales como los desequilibrios en la distribución del bienestar, la contaminación del aire y del agua y la degradación del terreno entre otros (de la Cuesta y Valor, 2003). Esto ha propiciado que la sociedad en su conjunto comience a sensibilizarse, empezando a valorar los intercambios entre las ganancias económicas y el declive social y medioambiental (Panwar, Rinne, Hansen, y Juslin, 2006).

Estas inquietudes sociales han fomentado el crecimiento de la responsabilidad social tanto en su importancia como en su relevancia (Carroll y Shabana, 2010), acaparando un creciente interés en la sociedad empresarial, en la sociedad civil y en los organismos e instituciones públicas de todo el mundo (Saavedra Robledo, Muñoz Torres, y de la Cuesta, 2010). De este modo, se ha pasado de una noción estrecha y a menudo marginal, a ser un concepto mucho más complejo y multifacético, cada vez más importante en gran parte de la toma de decisiones corporativas (Cochran, 2007), convirtiéndose de hecho en una herramienta clave para los líderes empresariales en todo el mundo (Porter y Kramer, 2006).

La revisión de la literatura no logar aportar una definición consensuada del concepto de responsabilidad social corporativa (Abreu y Badii, 2007; Panwar et al., 2006; Whitehouse, 2006), dado que cada una de las definiciones existentes aporta algún elemento o matiz diferenciador respecto al resto (Moreno, Uriarte, Topa, y Acevedo, 2010). Dahlsrud (2008) identificó 37 definiciones de la RSC en la literatura, cifra que subestima el verdadero volumen de definiciones académicas dada la metodología empleada en dicho estudio para su identificación (Carroll y Shabana, 2010). Una de las definiciones más consensuadas es la propuesta por la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) que establece 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” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p.13) Por tanto, esta definición establece tres dimensiones de la RSC, como son: la social, la medioambiental y la económica. Así, aumenta el valor otorgado por las empresas a llevar a cabo actividades para ser proactivamente responsables respecto al medioambiente y respecto a la sociedad en la que se encuentran (Panwar et al., 2006). Del mismo modo, las empresas comienzan a verse implicadas en la ardua tarea de incorporar los aspectos sociales y medioambientales dentro de sus estrategias de negocio (Abreu y Badii, 2007; Porter y Kramer, 2006), entre otras cosas para evitar los problemas (sobre todo de cariz legal) que pudiesen derivarse haber obviado alguna de sus obligaciones sociales (Porter y Kramer, 2006).

Esta revolución socialmente responsable ha situado a la RSC en el centro del debate, convirtiéndola en un concepto ampliamente estudiado y discutido a nivel internacional (Abreu y Badii, 2007; Carroll y Shabana, 2010; De Roeck y Maon, 2018; Moreno et al., 2010), y que ha centrado el desarrollo de numerosas iniciativas empresariales (Abreu y Badii, 2007). Esto sugiere que tanto la sociedad civil como el sector empresarial han comenzado a asumir un papel más activo en el desarrollo de estrategias que permitan alinear los objetivos de ambos grupos de interés para que convivan (coexistan) de manera sostenible, en búsqueda del bien común, y donde la responsabilidad social pueda consolidarse como una herramienta que garantice el equilibrio entre ambas. Como sugiere Lozano (2009), de igual modo que ocurrió con la Gestión de la Calidad o con el Marketing, en el futuro cercano resultará inconcebible e inviable que una empresa no asuma sus

responsabilidades éticas, sociales y medioambientales como criterios prioritarios de actuación.

De hecho, actualmente existen numerosos estudios de investigación que analizan los impactos que las políticas socialmente responsables pueden tener sobre las organizaciones, evidenciando que el desarrollo e implementación de este tipo de acciones puede generar una notable ventaja competitiva a aquellas entidades que las pongan en marcha. En esta literatura destacan aquellos trabajos que subrayan los impactos positivos que la RSC puede tener sobre activos intangibles empresariales como son: la reputación y la imagen de marca de una organización (Abdullah y Aziz, 2013; Alvarado, 2008; Bigné, Andreu, Chumpitaz, y Swaen, 2006; Brown y Dacin, 1997; Currás, Bigné, y Alvarado, 2009; Donia, Ronen, Sirsly, y Bonaccio, 2019; Stanaland, Lwin, y Murphy, 2011; Turban y Greening, 1997; Walker, K. y Dyck, 2014; Walker, M. y Kent, 2009; Zhu, Sun, y Leung, 2014). Por otro lado, diversos estudios analizan la relación entre la RSC y la mejora de las actitudes de los clientes hacia las organizaciones socialmente responsables (Alvarado y Schlesinger, 2008; Baena, 2018; Bhattacharya y Sen, 2004; Bigné, Chumpitaz, Andreu, y Swaen, 2005; Bigné et al., 2006; Brown y Dacin, 1997; Lichtenstein, Drumwright, y Braig, 2004; Mohr y Webb, 2005), así como en la influencia que la RSC puede tener sobre las intenciones de comportamiento futuro de los clientes y potenciales clientes (Alvarado, 2008; Bhattacharya y Sen, 2004; Bigné et al., 2006; Currás et al., 2009; Currás, 2009; García de los Salmones, M., Herrero, y Rodríguez del Bosque, 2005; Gürlek, Düzgün, y Meydan Uygur, 2017; Kang y Hustvedt, 2014; Mohr y Webb, 2005; Saldivar, 2014; Tian, Wang, y Yang, 2011; Walker, M. y Kent, 2009).

A nivel de los clientes, también encontramos diversidad de estudios que relacionan la implementación de políticas de RSC con una mayor satisfacción del cliente (Alvarado, 2008; Alvarado, Bigné, y Currás, 2011; Bolton y Mattila, 2015; Hsu, 2012; Luo y Bhattacharya, 2006; Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013), así como con una mayor lealtad de éste hacia la organización (Abbasi, Moezzi, Eyvazi, y Ranjbar, 2012; Ahmadi, Akbari, y Moezzi, 2013; Bolton y Mattila, 2015; García de los Salmones, M., Pérez, y Rodríguez del Bosque, 2009; Lacey y Kennett-Hensel, 2010; Lee, E. M., Park, Rapert, y Newman, 2012; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2013; Stanaland et al., 2011).

Desde el punto de vista de los recursos humanos, destaca la importancia de los empleados como otro de los grupos de interés clave para las organizaciones. En esta línea, diversos estudios muestran que las políticas socialmente responsables permiten mejorar la identificación organizacional empleado-empresa (Allen, Attoh, y Gong, 2017; De Roeck, Marique, Stinglhamber, y Swaen, 2014; Farooq, M., Farooq, y Jasimuddin, 2014; Farooq, O., Payaud, Merunka, y Vallete-Florence, 2014; Fu, Ye, y Law, 2014; Korschun, Bhattacharya, y Swain, 2014), que el trabajador perciba unos mayores niveles de justicia en la organización (De Roeck et al., 2014; Moon, Hur, Ko, Kim, y Yoon, 2014; Tziner, Oren, Bar, y Kadosh, 2011), o incluso que mejore su compromiso hacia su propia organización (Ali, Rehman, Ali, Yousaf, y Zia, 2010; Ambrose, Arnaud, y Schminke, 2008; Bayoud, Kavanagh, y Slaughter, 2012; Brammer, Millington, y Rayton, 2007; Fu et al., 2014; Hofman y Newman, 2014; Lee, S., Lee, Yixing (Lisa) Gao, Qu Xiao, y Conklin, 2018; Netaji y Ghasemi, 2013; Tsourvakas y Yfantidou, 2018; Turker, 2009). Finalmente, cabe destacar aquellos estudios que relacionan las prácticas socialmente responsables de las organizaciones con los niveles de lealtad del empleado (Gaudencio, Coelho, y Ribeiro, 2017; Hansen, Dunford, Boss, Boss, y Angermeier, 2011; Lee, E. M., Park, y Lee, 2013) o de satisfacción de los trabajadores (Álvarez y Miles, 2006; Celma, Martínez, y Raya, 2009; De Roeck et al., 2014; Ebeid, 2010; Gamero, 2007; Giri y Kumar, 2010; Raub y Blunschi, 2014; Tziner et al., 2011; Valentine y Fleischman, 2008; Vitell y Davis, 1990; Vitell, Ramos, y Nishihara, 2010).

No obstante, los impactos que la RSC puede generar sobre empleados y clientes no son los únicos, dado que también es posible encontrar estudios donde nos indican que ésta también puede generar ventajas competitivas a las organizaciones, a través de la mejora de su desempeño económico y financiero (Ali et al., 2010; De Roeck y Maon, 2018; Garay y Font, 2011; Hsu, 2012; Iturrioz, Aragón, Narbaiza, y Ibáñez, 2009; Lee, C., Song, Lee, Lee, y Bernhard, 2013; Lee, S. y Heo, 2009; Luo y Bhattacharya, 2006; Maignan y Ferrell, 2001; Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi, y Saeidi, 2015; Stanwick y Stanwick, 1998; Sun y Stuebs, 2013; Waddock y Graves, 1997). Se observa, por tanto, que existen múltiples argumentos en favor del desarrollo y de la implementación de la RSC a nivel empresarial.

A pesar de la diversidad de estudios existentes en torno a esta materia a nivel general, es escaso el número de estudios en determinados sectores donde se analice la responsabilidad social y la influencia que ésta puede ejercer sobre las organizaciones (Mariño, 2015). Un ejemplo de esto se observa en el sector deportivo, donde sólo recientemente se ha comenzado a estudiar la RSC (Babiak, 2010; Sheth y Babiak, 2010) y donde las aproximaciones más relevantes que, a día de hoy, se han desarrollado ha tenido como centro las grandes ligas deportivas profesionales, los grandes eventos deportivos y las empresas de equipamiento deportivo (Babiak, 2010; Douvis, Kyriakis, Kriemadis, y Vrontou, 2014; Ratten y Babiak, 2010; Ratten, 2010; Sheth y Babiak, 2010; Smith y Westerbeek, 2007; Walker, M. y Kent, 2009).

Dentro del ámbito deportivo, los centros deportivos, dadas sus características particulares y su conexión con en el tejido social y la economía local, podrían ser una de las empresas dónde con mayor facilidad y con mayor fuerza podría emerger la responsabilidad social corporativa (Babiak, 2010; Ratten, 2010; Smith y Westerbeek, 2007; Spence, Habisch, y Schmidpeter, 2004; Vyakarnam, Bailey, Myers, y Burnett, 1997). Sin embargo, actualmente es escasa la evidencia académica que analiza la RSC en este tipo de negocios.

En vista de todo lo anterior, este artículo abordará el papel que la responsabilidad social corporativa puede jugar en el futuro del sector de los centros deportivos, así como la delimitación de los principales motivos por los que ésta debería ser implementada en este tipo de centros.

2. LA IMPORTANCIA DE LA RSC EN CENTROS DEPORTIVOS

En el presente artículo, la importancia de la RSC en centros deportivos se analiza en base a las dimensiones social, medioambiental y económica de este concepto de forma diferenciada, siguiendo la definición de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001).

2.1. *La importancia de la RSC en centros deportivos desde la dimensión social*

La dimensión social de la responsabilidad social corporativa en las instalaciones deportivas, desde nuestro punto de vista, puede tener un margen de maniobra tanto o más amplio que el que pudieran tener cualquier otro tipo de instalaciones o entidades, entre otras cosas porque la variable social es inherente al propio concepto deporte (Mestre y Rodríguez, 2007; Smith y Westerbeek, 2007). Esto sugiere que una correcta gestión de las instalaciones deportivas debería asumir y promover conductas sociales que tengan cabida con la RSC.

El deporte se ha convertido en una actividad social con una enorme capacidad de movilización y de convocatoria, cuyos valores, su implantación en una cultura del ocio o su relevancia, tanto social como económica, hacen que sea un elemento importante de análisis dentro del ámbito público y privado (Beotas et al., 2006). Así, se observa que los estándares y tendencias sociales han evolucionado hasta la actualidad, donde la sociedad

cada vez otorga mayor importancia al ocio, a la salud, al bienestar y a la calidad de vida (Quesada y Díez, 2002), convirtiendo al deporte en un verdadero objeto de consideración social (Mestre y Rodríguez, 2007). En este contexto, las instalaciones deportivas se han convertido en verdaderos centros sociales en los que desarrollar habilidades sociales y donde multitud de personas acuden a diario, ya no sólo a practicar actividad física o hacer deporte, sino también a divertirse y a evadirse de los problemas cotidianos (García, 2011).

A nivel general, el deporte posee una serie de factores intrínsecos que afectan positivamente a la naturaleza y al alcance de la RSC, como son: el poder de comunicación, el atractivo hacia los jóvenes, el impacto positivo sobre la salud de las personas, la interacción la socialización o la inclusión de las personas, entre otros (Babiak, 2010; Smith y Westerbeek, 2007). Es aquí donde las instalaciones deportivas juegan un papel clave, al coincidir los productos o servicios que prestan con las demandas que afloran en la sociedad y donde la RSC debe ser tratada como terreno común compartido entre la organización y su público, con el fin de apoyar los valores sociales (Ratten, 2010).

En este contexto, los gerentes y directores de los centros deportivos pueden mejorar las perspectivas económicas de sus organizaciones y maximizar los beneficios sociales que aportan a la sociedad aprovechando mejor el poder del deporte para cumplir los objetivos sociales y comunitarios (Smith y Westerbeek, 2007). Otro aspecto diferenciador de las organizaciones e instalaciones deportivas, respecto de otros sectores, es su alto nivel de integración y anidamiento en el tejido social que las rodea (Smith y Westerbeek, 2007). Así, a pesar de que sean las grandes organizaciones y empresas las que dispongan de más recursos para invertir en este tipo de acciones de sostenibilidad, son las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) las que se encuentran más conectadas con su entorno, permitiéndoles beneficiarse de un mayor reconocimiento implícito de su comunidad local, lo que debería incrementar sus esfuerzos para mejorar su reputación, confianza y legitimidad entre la ciudadanía (Spence et al., 2004; Vyakarnam et al., 1997).

Es por ello que este tipo de entidades tiene al alcance de su mano la posibilidad de cooperar con otras entidades de su entorno, dada su naturaleza proactiva y su gran conocimiento del mismo, en pro de implementar sus programas de RSC de forma exitosa (Smith y Westerbeek, 2007). Ejemplo de este tipo de entidades y administraciones locales pueden ser: organizaciones sin ánimo de lucro, autoridades y administraciones locales, organizaciones empresariales y de negocios. Cabe destacar, por tanto, que son estas PyMEs las que necesitan, en mayor medida, las relaciones con su comunidad para poder sobrevivir, de forma que éstas son las que deberían responder de manera más concisa a las demandas sociales de su entorno más próximo (Russo y Perrini, 2010).

En esta línea, es importante destacar los sustanciales cambios que se han producido en el consumidor de servicios ofrecidos por las instalaciones deportivas. Ya no es suficiente con ofrecer el servicio en sí, sino que además es necesario ofrecer un valor añadido al cliente (Consejo Superior de Deportes, 2005), de forma que se consiga no sólo satisfacer sus necesidades, sino también hacerlo partícipe en todo el proceso consiguiendo de esta forma el mayor nivel de personalización del servicio contratado.

Por otra parte, e introduciéndonos en aspectos de comunicación, cabe indicar que este tipo de entidades tienen la posibilidad de alinear sus acciones socialmente responsables con sus actividades de comunicación (Nielsen y Thomsen, 2009) lo que puede reportarles grandes beneficios en cuanto a su reputación e imagen corporativa gracias al potencial que las relaciones públicas pueden tener a la hora de aumentar la legitimidad de una entidad o empresa y de transmitir su mensaje de compromiso socialmente responsable, siendo mucho mayor que el potencial de la propia empresa. La RSC, por tanto, debería ser un elemento clave dentro del enfoque estratégico a nivel de la comunicación, apoyándose en la idea de que las organizaciones pueden crear una fuerte identidad mediante la implementación

sistemática y proactiva de actividades de comunicación dentro de sus organizaciones, facilitando la construcción y manteniendo de la reputación y las relaciones favorables con los principales interesados. Sin embargo, numerosas entidades no consideran la RSC como un instrumento competitivo a nivel estratégico, sino que suelen aislarla de la estrategia de negocio y de la estrategia de comunicación de la empresa, indicando además que sus mandos medios no demuestran interés en hacer uso de la misma como una herramienta de marketing más (Nielsen y Thomsen, 2009), encontrando en este hecho un reto para la alta dirección, que deberá influir en la mentalidad de éstos para lograr dicho cambio.

Por último, pero no menos importante, encontramos que los empleados de un centro deportivo son uno de los grupos de interés a tener en cuenta en relación con la RSC, las prácticas de gestión de los Recursos Humanos de una organización, tales como los procesos de selección del personal, los planes de formación, las políticas de remuneración, etc., influyen de forma directa sobre los propios empleados lo que, en última instancia, podrá mejorar o empeorar el rendimiento de la organización (Donia et al., 2019; Guest, 1997).

2.2. La importancia de la RSC en centros deportivos desde la dimensión económica

La construcción y gestión de instalaciones deportivas supone un importante coste, y los recursos disponibles, tanto si se trata de instalaciones de titularidad y/o gestión pública como si son privadas, deben ser sostenibles desde el punto de vista económico. Para ello, es muy importante realizar una buena planificación, realizando previsiones lo más ajustadas y realistas posibles, con el fin de elaborar un balance previsional que permita asegurar la sostenibilidad de la instalación en el medio y largo plazo (Consejo Superior de Deportes, 2005), tanto social como ambientalmente (Consejo Superior de Deportes, 2009). Sin embargo, este aspecto es quizá el menos considerado en el sector de las instalaciones deportivas, principalmente entre aquellas de titularidad pública, y más específicamente entre las de titularidad municipal (Levante-EMV, 2012).

De hecho, en los últimos años de recesión y estancamiento económico español, surgidos de la crisis económica mundial de finales de la primera década del siglo XXI, se ha producido el cierre de numerosas instalaciones deportivas públicas por el déficit que generaban (El periódico, 2012), debido principalmente a dicha falta de planificación, quedando inutilizadas instalaciones que supusieron importantes inversiones en su construcción, al margen del hecho de dejar sin servicio a una población que costeó dichas infraestructuras mediante sus impuestos y tributos.

En segundo lugar, y como ya hemos mencionado anteriormente, la reciente crisis económica ha tenido diversas consecuencias en la sociedad, entre ellas el aumento de la importancia relativa que los consumidores otorgan al precio sobre la sostenibilidad a la hora de tomar sus decisiones de compra y consumo (Bigné et al., 2005). Sin embargo, esto no implica que los consumidores dejen de valorar la calidad ni el servicio asociado al producto o servicio contratado, por lo que las instalaciones deportivas, deberían satisfacer las necesidades de la sociedad, que exige calidad sin olvidar las posibilidades de la población hoy en día (Consejo Superior de Deportes, 2005).

Por otro lado, la RSC es cada vez más un factor de competitividad e innovación para las PyMEs (Porter y Kramer, (2006) porque supone mejorar la gestión y ganar en reconocimiento social. Asimismo, es fundamental considerar que a las grandes empresas (entre ellas, las que conforman el IBEX35) se les exigen cada vez más criterios de RSC y medioambientales, de modo que estas empresas se lo exigen a su vez a sus proveedores y contratistas que, en su mayoría PyMEs obliga a éstas últimas a actuar de acuerdo con los nuevos requerimientos (Inserta, 2015). Finalmente, se debería contemplar que, a medida que se extiende la cultura de la RSC y la sostenibilidad en la sociedad, los ciudadanos

podrán preferir adquirir productos y servicios de organizaciones que demuestren adoptar un modelo responsable de gestión (Ratten, 2010; Walker, M. y Heere, 2011).

En esta línea, cabe mencionar que ya existe desde 2011 Legislación Autonómica en España que favorece, en la contratación pública, a aquellas organizaciones y empresas gestionadas bajo criterios de RSC. Esta realidad viene vinculada con otro hito como fue la aprobación, en 2011, de la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, que incluye en su redacción aspectos de fomento y promoción de la RSC en diversos ámbitos, destacando que “las Administraciones Públicas mantendrán una política de promoción de la Responsabilidad Social” (p.17), y afirmando que “cualquier empresa podrá solicitar voluntariamente ser reconocida como empresa socialmente responsable (p.18)”, de acuerdo con ciertas condiciones que determine el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial.

En cuanto a las instalaciones deportivas, es necesario analizar todos estos factores, bajo un enfoque que permita al consumidor obtener un servicio de calidad, con ciertos valores añadidos y de personalización, y adecuándolo a su situación económica particular (Consejo Superior de Deportes, 2005). Estos aspectos son más importantes aún en este tipo de servicios, dado que en las instalaciones deportivas acuden personas de muy diversa índole a nivel de: edad, costumbres, motivaciones y posibilidades económicas (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2016; Pinillos, 2004). Por tanto, es razonable que un joven estudiante no dispondrá de los mismos recursos económicos que un adulto trabajador, ni tampoco los que éste último pueda tener respecto a una persona desempleada o una pensionista. Así, creemos conveniente recordar la máxima del deporte para todos (Serrano, 1992) que, aunque fuera enfocada inicialmente al deporte gestionado por las AA.PP. (Administraciones Públicas), en la actualidad, tanto las públicas como las privadas deben fomentar la práctica de actividad física, cada una dentro de su marco competencial y de acuerdo a sus posibilidades.

2.3. La importancia de la RSC en centros deportivos desde la dimensión medioambiental

Desde la perspectiva medioambiental, como tercera dimensión de la RSC, es posible subrayar numerosas ventajas para aquellas instalaciones deportivas que se gestionen de manera sostenible.

Existe una conexión directa entre el deporte y el medioambiente ya que, o bien se practica al aire libre, o bien se practica valiéndose de numerosa infraestructura y equipamiento deportivo (Ratten y Babiak, 2010) como son instalaciones deportivas o estadios. Así, debemos comprender que las instalaciones deportivas contemporáneas son espacios generalmente amplios, donde diversos tipos de personas acuden principalmente a realizar actividad física, pero donde también se disponen de servicios complementarios destinados al bienestar, y donde (en la mayoría de casos) se ofrece un amplio horario de apertura al público. (Reverter y Barbany, 2007).

Todo ello genera elevado consumo de recursos energéticos en dichas instalaciones, principalmente consumos de energía eléctrica, agua y combustibles (consumos que se incrementan notablemente en aquellas que cuentan con piscinas o spas). Es por ello que, desde una perspectiva socialmente responsable, este tipo de centros deberían incluir en sus políticas de gestión consideraciones relativas al uso de energía, de la gestión de residuos, sobre sus políticas de reutilización y reciclaje, así como sobre sus medidas para reducir las emisiones de CO₂ (Ratten, 2010). A este respecto, los gestores deberían contemplar y vigilar qué recursos son los que se están utilizando, de qué manera se emplean y cómo se podría disminuir la cantidad de los mismos, para colaborar, en la medida de lo posible, con

la protección del medio ambiente, así como para disminuir considerablemente el gasto económico destinado a estos aspectos.

Por otra parte, es importante ser consciente de que las AA.PP. progresivamente van incorporando medidas y actuaciones para reducir los consumos energéticos a nivel industrial, bien mediante incentivos (que aunque escasos, existen) para la implementación de medidas que disminuyan los consumos energéticos (Agencia Andaluza de la Energía, 2016; Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, 2016) o bien mediante las sanciones a aquellas entidades que no cumplan con los requisitos legales establecidos o tarifando mayores importes a aquellas instalaciones que superen los consumos marcados para los diferentes indicadores, como pueden ser el consumo de agua, consumo eléctrico, entre otros.

Por otro lado, en los últimos años que el coste de los combustibles de base fósil ha experimentado un aumento continuado (Instituto Nacional de Estadística, 2017) lo que se debe añadir las elevadas cargas impositivas aplicadas a este tipo de insumos, y que podría incrementarse todavía más en los próximos años.

En este sentido, como plantean Quesada y Díez (2002, p.23), la “preocupación medioambiental debe extenderse a la propia gestión del centro”, por lo que es necesario comprender que la gestión socialmente responsable en materia medioambiental deberá estar muy ligada a la gestión general que desde la administración de la instalación deportiva se desarrolle en el presente, pero también en la que se haya realizado en el pasado. Esta preocupación medioambiental es aún más importante en las etapas previas a la puesta en funcionamiento de la misma, debido a que la planificación previa de las instalaciones deportivas puede facilitar una mejora en los rendimientos energéticos de las mismas (Burillo et al., 2015), por ejemplo a través de su correcta localización, orientación y distribución (Ibid..) o a través de una correcta selección de los recursos materiales, que deberían poseer certificaciones medioambientales en sus procesos de fabricación y montaje, además de contar con las posibles certificaciones de eficiencia energética que garanticen el menor consumo posible de recursos energéticos durante su funcionamiento. De esta forma, y basándose en el concepto de Gestión Deportiva Total, acuñado por Quesada y Díez (2002), que se basa en la síntesis de la gestión deportiva (dotando de una vital importancia a la gestión de los RRHH), de la gestión de la calidad total y de la gestión medioambiental, podría aparecer un concepto de Gestión Global de las Instalaciones deportivas que, además de aunar esos aspectos, asumiera los principios socialmente responsables.

Todos estos factores son, sin lugar a duda, uno de los mayores retos a los que se enfrentan los gestores de las instalaciones deportivas, por lo que, desde nuestro punto de vista, consideramos que deben ser tratados con la importancia que se merecen, de forma que se consiga el desarrollo sostenible de las instalaciones deportivas.

3. CONCLUSIONES

La responsabilidad social corporativa es un enfoque de gestión empresarial que lleva instaurado en la sociedad desde hace varias décadas, llegando a convertirse en un concepto multidimensional cada vez más importante para los líderes empresariales y para las organizaciones en la actualidad, sobre las que ésta influye cada vez más en relación a la percepción que la ciudadanía tiene sobre sus prácticas.

Tal y como se desprende del desarrollo del presente artículo, existe una amplia literatura que nos lleva a afirmar que la RSC puede llegar a tener una gran importancia en el sector de las instalaciones y centros deportivos, por determinados factores intrínsecos al propio sector y al tipo de servicio sobre el que se desenvuelve, así como por la propia naturaleza de las instalaciones.

Sin embargo, desde el punto de vista académico, todavía existe un vasto campo de estudio inexplorado en relación con la responsabilidad social corporativa en este tipo de entidades e instalaciones y como ésta puede afectar, tanto positiva como negativamente, a su gestión. Asimismo, se espera que este tipo de enfoque de gestión sea clave para el futuro empresarial, tanto a nivel de las organizaciones y empresas privadas como a nivel de las instituciones públicas.

4. REFERENCIAS

- Abbasi, M., Moezzi, H., Eyvazi, A. A., y Ranjbar, V. (2012). Exploring of relationship between corporation social responsibility and loyalty and satisfaction customer and the facilitating role of advertising on it. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 460-468.
- Abdullah, Z., y Aziz, Y. A. (2013). Institutionalizing corporate social responsibility: Effects on corporate reputation, culture, and legitimacy in malaysia. *Social Responsibility Journal*, 9(3), 344-361. doi:10.1108/SRJ-05-2011-0110
- Abreu, J. L., y Badii, M. (2007). Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial. *International Journal of Good Conscience*, 2(1), 54-70.
- Agencia Andaluza de la Energía. (2016). Anexo al cuadro resumen de la II línea de incentivos PYME sostenible - catálogo de actuaciones energéticas. Retrieved from https://www.agenciaandaluzadelaenergia.es/sites/default/files/Documentos/Incentivos/boja_anexo_catalogo_ps.pdf
- Ahmadi, Y., Akbari, A., y Moezzi, H. (2013). Corporation social responsibility: New approach to customer loyalty. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 238-244.
- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., y Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(12), 2796-2801.
- Allen, G. W., Attoh, P. A., y Gong, T. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: Mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 585-600. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1928059599?accountid=17192>
- Alvarado, A. (2008). *Responsabilidad social empresarial percibida desde una perspectiva sostenicéntrica y su influencia en la reputación de la empresa y en el comportamiento del turista* (Dissertation/Thesis). Retrieved from <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9468/alvarado.pdf;jsessionid=3026743527F8118EE3D51F5CB2FAD030?sequence=1>
- Alvarado, A., Bigné, E., y Currás, R. (2011). Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la responsabilidad social empresarial: Una clasificación con base en su racionalidad. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 115-137.
- Alvarado, A., y Schlesinger, M. W. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: Una aproximación desde el modelo de carroll. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 37-59.
- Álvarez, G., y Miles, D. (2006). El papel de la empleabilidad en la satisfacción laboral de los trabajadores temporales. *Revista Galega De Economía*, 15(2), 1-20.
- Ambrose, M., Arnaud, A., y Schminke, M. (2008). Individual moral development and ethical climate: The influence of Person–Organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 323-333. doi:10.1007/s10551-007-9352-1
- Babiak, K. (2010). The role and relevance of corporate social responsibility in sport: A view from the top. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 528-549.

- Baena, V. (2018). The importance of CSR practices carried out by sport teams and its influence on brand love: The real madrid foundation. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 61-79. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2010306681?accountid=17192>
- Bayoud, N. S., Kavanagh, M., y Slaughter, G. (2012). Corporate social responsibility disclosure and employee commitment: Evidence from libya. *International Journal of Economics and Finance*, 4(5), 37-50. doi:10.5539/ijef.v4n5p37
- Beotas, E., Blanco, E., Cubeiro, J. C., Dorado, A., Gallardo, L., Lozano, J., . . . Senlle, A. (2006). *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Bhattacharya, C. B., y Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24.
- Bigné, E., Andreu, L., Chumpitaz, R., y Swaen, V. (2006). La influencia de la responsabilidad social corporativa en el comportamiento de compra de estudiantes universitarios. *Esic Market Economic and Business Journal*, 125, 163-189.
- Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L., y Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: Un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*, 5(1), 14-27.
- Boletín Oficial de la Junta de Andalucía. (2016). Orden de 23 de diciembre de 2016, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de incentivos para el desarrollo energético sostenible de Andalucía en el período 2017-2020. Retrieved from <http://www.juntadeandalucia.es/boja/2016/249/3.html>
- Bolton, L. E., y Mattila, A. S. (2015). How does corporate social responsibility affect consumer response to Service failure in Buyer–Seller relationships? *Journal of Retailing*, 91(1), 140-153.
- Brammer, S., Millington, A., y Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. doi:10.1080/09585190701570866
- Brown, T. J., y Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Burillo, P., Colino, E., Felipe, J. L., Fernández, A., Gallardo, A. M., Gallardo, L., . . . Villacañas, V. (2015). In Grupo de Investigación en la Gestión de Organizaciones e Instalaciones Deportivas (Ed.), *Acciones innovadoras para las instalaciones deportivas Ipuntotres*.
- Carroll, A. B., y Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x
- Celma, D., Martínez, E., y Raya, J. M. (2009). (2009). Impacto de las prácticas de RSE en el ámbito de los RRHH sobre la satisfacción laboral. Paper presented at the 1-32.
- Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 50(6), 449-454. doi:10.1016/j.bushor.2007.06.004
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro verde : Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Consejo Superior de Deportes. (2005). *Censo nacional de instalaciones deportivas 2005*
- Consejo Superior de Deportes. (2009). *Buenas prácticas en instalaciones deportivas*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias.

- Cuevas Moreno, R. (2012). *Ética y responsabilidad social de las empresas : La nueva cultura de la época de la globalización: Un enfoque dialéctico* EAE Editorial Academia Espanola.
- Currás, R. (2009). Effects of perceived identity based on corporate social responsibility: The role of consumer identification with the company. *Corporate Reputation Review*, 12(2), 177-191.
- Currás, R., Bigné, E., y Alvarado, A. (2009). The role of self-definitional principles in consumer identification with a socially responsible company. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 547-564. doi:10.1007/s10551-008-0016-6
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1.
- de la Cuesta, M., y Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa: Concepto, medición y desarrollo en españa. *Boletín Económico Del ICE*, 2755, 7-19.
- De Roeck, K., y Maon, F. (2018). Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: An integrative conceptual framework and research agenda: JBE JBE. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 609-625. doi://dx.doi.org/10.1007/s10551-016-3081-2
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., y Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: Mediating roles of overall justice and organisational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 91-112. doi:10.1080/09585192.2013.781528
- Donia, M. B. L., Ronen, S., Sirsly, C. T., y Bonaccio, S. (2019). CSR by any other name? the differential impact of substantive and symbolic CSR attributions on employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 503-523. doi://dx.doi.org/10.1007/s10551-017-3673-5
- Douvis, J., Kyriakis, V., Kriemadis, T., y Vrontdou, O. (2014). How do greek sport organizations promote and communicate their corporate social responsibility (CSR) efforts? *Scientific Journal of Education, Sports, and Health*, 15(1), 52-60.
- Ebeid, A. Y. (2010). Corporate social responsibility and its relation to organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 8(2), 76-93.
- El periódico, d. V. (2012). La piscina cubierta municipal genera unos 200.000 euros de pérdidas desde su apertura. Retrieved from <http://www.elperiodicodevillena.com/noticia.asp?idnoticia=81300>
- Farooq, M., Farooq, O., y Jasimuddin, S. M. (2014). Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation. *European Management Journal*, 32(6), 916-927. doi:10.1016/j.emj.2014.03.002
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., y Vallete-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580. doi:10.1007/s10551-013-1928-3
- Fu, H., Ye, B. H., y Law, R. (2014). You do well and I do well? the behavioral consequences of corporatesocial responsibility. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 62-70. doi:10.1016/j.ijhm.2014.03.004
- Gamero, C. (2007). Análisis por género de la relación entre satisfacción laboral y tipo de contrato en españa. In P. B. Moyano, N. Somarriba, J. E. Fernández y J. L. Rojo (Eds.), *Anales de economía aplicada 2007* (pp. 152-177)
- Garay, L., y Font, X. (2011). Doing good to do well? corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises.

- International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 329-337.
doi:10.1016/j.ijhm.2011.04.013
- García de los Salmones, M., Herrero, Á, y Rodríguez del Bosque, I. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369-385. doi:10.1007/s10551-005-5841-2
- García de los Salmones, M., Pérez, A., y Rodríguez del Bosque, I. (2009). The social role of financial companies as a determinant of consumer behaviour. *The International Journal of Bank Marketing*, 27(6), 467-485.
doi://dx.doi.org/10.1108/02652320910988339
- García, J. (2011). *La fidelidad de clientes en centros de fitness privados españoles: La cadena de creación y percepción de valor* (Dissertation/Thesis). Retrieved from <http://fondosdigitales.us.es/tesis/tesis/2566/la-fidelidad-de-clientes-en-centros-de-fitness-privados-espanoles-la-cadena-de-creacion-y-percepcion-de-valor/>
- Gaudencio, P., Coelho, A., y Ribeiro, N. (2017). The role of trust in corporate social responsibility and worker relationships. *The Journal of Management Development*, 36(4), 478-492. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1896807370?accountid=17192>
- Giri, V. N., y Kumar, B. P. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, 55(2), 137-143.
doi://dx.doi.org/10.1007/s12646-010-0013-6
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Gürlek, M., Düzgün, E., y Meydan Uygur, S. (2017). How does corporate social responsibility create customer loyalty? the role of corporate image. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 409-427. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1928058543?accountid=17192>
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., y Angermeier, I. (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29-45.
doi:10.1007/s10551-011-0903-0
- Hofman, P. S., y Newman, A. (2014). The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: Evidence from china. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 631-652. doi:10.1080/09585192.2013.792861
- Hsu, K. (2012). The advertising effects of corporate social responsibility on corporate reputation and brand equity: Evidence from the life insurance industry in taiwan. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 189-201. doi:10.1007/s10551-011-1118-0
- Inserta, F. R. (2015). El observatorio de RSC denuncia que las empresas del IBEX no informan adecuadamente sobre sus impactos medioambientales. Retrieved from <http://www.foroinserta.es/actualidad/noticias/el-observatorio-de-rsc-denuncia-que-las-empresas-del-ibex-no-informan>
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). Información sobre precios de carburantes. Retrieved from <http://www.ine.es/dyngs/IOF/es/operacion.htm?numinv=08051>
- Iturrioz, C., Aragón, C., Narbaiza, L., y Ibáñez, A. (2009). Social responsibility in SMEs: A source of business value. *Social Responsibility Journal*, 5(3), 423-434.
doi:10.1108/17471110910977320
- Kang, J., y Hustvedt, G. (2014). Building trust between consumers and corporations: The role of consumer perceptions of transparency and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 253-265. doi:10.1007/s10551-013-1916-7

- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., y Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37.
- Lacey, R., y Kennett-Hensel, P. (2010). Longitudinal effects of corporate social responsibility on customer relationships. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 581-597. doi:10.1007/s10551-010-0526-x
- Lee, C., Song, H., Lee, H., Lee, S., y Bernhard, B. J. (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406-415.
- Lee, E. M., Park, S., y Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(10), 1716-1724. doi:10.1016/j.jbusres.2012.11.008
- Lee, E. M., Park, S., Rapert, M. I., y Newman, C. L. (2012). Does perceived consumer fit matter in corporate social responsibility issues? *Journal of Business Research*, 65(11), 1558-1564. doi:10.1016/j.jbusres.2011.02.040
- Lee, S., y Heo, C. Y. (2009). Corporate social responsibility and customer satisfaction among US publicly traded hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 635-637.
- Lee, S., Lee, K., Yixing (Lisa) Gao, Qu Xiao, y Conklin, M. (2018). Do a company's sincere intentions with CSR initiatives matter to employees? *Journal of Global Responsibility*, 9(4), 355-371. doi://dx.doi.org/10.1108/JGR-03-2018-0009
- Levante-EMV. (2012). Las piscinas municipales ahogan a los ayuntamientos. Retrieved from <http://www.levante-emv.com/comarcas/2012/10/26/piscinas-municipales-ahogan-ayuntamientos/947145.html>
- Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., y Braig, B. M. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16-32.
- Lozano, J. M. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Trotta.
- Luo, X., y Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.
- Maignan, I., y Ferrell, O. C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of french businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37-51.
- Mariño, J. M. (2015). *La responsabilidad social corporativa (RSC) en el sector hotelero: Propuesta de una medida del desempeño a través de variables de marketing* (Dissertation/Thesis).
- Martínez, P., y Rodríguez del Bosque, I. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89-99.
- Mestre, J. A., y Rodríguez, G. (2007). *El gestor deportivo y las instalaciones deportivas*. Madrid: INDE.
- Ministerio de Educación, Cultura, y Deporte. (2016). *Anuario de estadísticas deportivas 2016*
- Mohr, L. A., y Webb, D. J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *The Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.
- Moon, T., Hur, W., Ko, S., Kim, J., y Yoon, S. (2014). Bridging corporate social responsibility and compassion at work: Relations to organizational justice and affective organizational commitment. *Career Development International*, 19(1), 49-72. doi:10.1108/CDI-05-2013-0060

- Moreno, A., Uriarte, L. M., Topa, G., y Acevedo, M. (2010). *La responsabilidad social empresarial : Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos*. Madrid: Piramide.
- Netaji, M., y Ghasemi, S. (2013). Corporate social responsibility and organizational commitment: Empirical findings from a developing country. *Journal of Global Responsibility*, 4(2), 263-275. doi:10.1108/JGR-01-2013-0001
- Nielsen, A. E., y Thomsen, C. (2009). CSR communication in small and medium-sized enterprises: A study of the attitudes and beliefs of middle managers. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(2), 176-189. doi:10.1108/13563280910953852
- Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E., y Juslin, H. (2006). Corporate responsibility. *Forest Products Journal*, 56(2), 4-12.
- Pérez, A., y Rodríguez del Bosque, I. (2013). Customer personal features as determinants of the formation process of corporate social responsibility perceptions. *Psychology y Marketing*, 30(10), 903.
- Pinillos, J. (2004). "Winning the retention battle": Librando la batalla por la retención. *Investigación Y Marketing*, 83, 39-42.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2006). Strategy y society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 85,88+.
- Quesada, S. P., y Díez, M. D. (2002). *Dirección de centros deportivos : Principales funciones y habilidades del director deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- Ratten, V. (2010). The future of sports management: A social responsibility, philanthropy and entrepreneurship perspective. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 488-494.
- Ratten, V., y Babiak, K. (2010). The role of social responsibility, philanthropy and entrepreneurship in the sport industry. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 482-487.
- Raub, S., y Blunschi, S. (2014). The power of meaningful work: How awareness of CSR initiatives fosters task significance and positive work outcomes in service employees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 10.
- Reverter, J., y Barbany, J. R. (2007). Del gimnasio al ocio-salud. *Apunts.Educació Física i Esports*, 90(4), 59-68.
- Russo, A., y Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207-221. doi://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0079-z
- Saavedra Robledo, I., Muñoz Torres, M. J., y de la Cuesta, M. (2010). *Introducción a la sostenibilidad y la RSC*. Oleiros (La Coruña): Netbiblo.
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., y Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? the mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341.
- Saldivar, R. (2014). *Consumer evaluation of corporate social responsibility: New insights from the expectancy confirmation/disconfirmation paradigm* (Dissertation/Thesis).
- Serrano, J. A. (1992). Una concepción social del deporte. el deporte para todos. *Apunts.Educació Física i Esports*, 29, 18-30.
- Sheth, H., y Babiak, K. (2010). Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433-450. doi://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0094-0
- Smith, A. C. T., y Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43-54.

- Spence, L. J., Habisch, A., y Schmidpeter, R. (2004). *Responsibility and social capital: The world of small and medium sized enterprises*. New York: Palgrave Macmillan.
- Stanaland, A. J. S., Lwin, M. O., y Murphy, P. E. (2011). Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 47-55. doi://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0904-z
- Stanwick, P. A., y Stanwick, S. D. (1998). The relationship between corporate social performance and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination. *Journal of Business Ethics*, 17(2), 195-204.
- Sun, L., y Stuebs, M. (2013). Corporate social responsibility and firm productivity: Evidence from the chemical industry in the united states. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 251-263. doi://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1579-9
- Tian, Z., Wang, R., y Yang, W. (2011). Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) in china. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 197-212. doi://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0716-6
- Tsourvakas, G., y Yfantidou, I. (2018). Corporate social responsibility influences employee engagement. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 123-137. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2010307141?accountid=17192>
- Turban, D. B., y Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204. doi://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., y Kadosh, G. (2011). Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: How do they interrelate, if at all? *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 27(1), 67.
- Valentine, S., y Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159. doi://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9306-z
- Vitell, S. J., y Davis, D. L. (1990). The relationship between ethics and job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 9(6), 489.
- Vitell, S. J., Ramos, E., y Nishihara, C. M. (2010). The role of ethics and social responsibility in organizational success: A spanish perspective. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 467-483. doi://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0134-9
- Vyakarnam, S., Bailey, A., Myers, A., y Burnett, D. (1997). Towards an understanding of ethical behaviour in small firms. *Journal of Business Ethics*, 16(15), 1625-1636.
- Waddock, S. A., y Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Walker, K., y Dyck, B. (2014). The primary importance of corporate social responsibility and ethicality in corporate reputation: An empirical study. *Business and Society Review*, 119(1), 147-174.
- Walker, M., y Heere, B. (2011). Consumer attitudes toward responsible entities in sport (CARES): Scale development and model testing. *Sport Management Review*, 14(2), 153.
- Walker, M., y Kent, A. (2009). Do fans care? assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry. *Journal of Sport Management*, 23(6), 743.
- Whitehouse, L. (2006). Corporate social responsibility: Views from the frontline. *Journal of Business Ethics*, 63(3), 279. doi://dx.doi.org/10.1007/s10551-005-3243-0

Zhu, Y., Sun, L., y Leung, A. S. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4), 925-947. doi://dx.doi.org/10.1007/s10490-013-9369-1