



Colección de Derecho Deportivo

Fútbol responsable

Guía práctica para implantar la RSE en los clubes españoles

Raúl López Martínez
José Luis Fernández Fernández
Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial
Universidad Pontificia Comillas-ICADE

Prólogo
Javier Tebas Medrano
Presidente de la Liga de Fútbol Profesional

Epílogo
José Antonio Martín Otín, Petón
Futbolista y escritor

REUS
EDITORIAL

 **UCOPress**
Editorial Universidad de Córdoba

FUNDACIÓN
LaLiga


AEDD

COLECCIÓN DE DERECHO DEPORTIVO

- Régimen jurídico de los jueces deportivos de disciplinas hípicas**, M.^a Corona Quesada González (2012).
- Régimen jurídico de los agentes de jugadores en España y la Unión Europea**, Javier Rodríguez Ten (2013).
- Estudios jurídicos sobre el fútbol profesional**, Antonio Millán Garrido (Coord.) (2013).
- La gestión participada en el deporte local**, Julián Hontangas Carrascosa, Juan A. Mestre Sancho y Francisco Orts Delgado (2014).
- Conflictos legales en los deportes hípicos**, Fernando Acedo Lluch (2014).
- Violencia, deporte y Derecho penal**, José Manuel Ríos Corbacho (2014).
- Dopaje deportivo y Código Mundial Antidopaje**, Rosario de Vicente Martínez (Dir.) y Antonio Millán Garrido (Coord.) (2014).
- Derecho privado y deporte. Relaciones jurídico-personales**, Eduardo de la Iglesia Prados (2014).
- El contrato de patrocinio deportivo**, Sandra Liliana Echeverry Velásquez (2015).
- Mejora humana y dopaje. Una propuesta crítica**, Francisco Javier López Frías (2015).
- Cuestiones actuales de derecho del deporte**, Antonio Millán Garrido (Coord.) (2015).
- El estatuto jurídico del agente de deportistas. Estudio de su problemática jurídica**, Feliciano Casanova Guasch (2015).
- La configuración jurídica del deporte en el medio natural (Relaciones con el turismo, el desarrollo sostenible y la ordenación del territorio)**, Ignacio Jiménez Soto (2015).
- «Palabra de fútbol» y Derecho penal**, José Manuel Ríos Corbacho (2015).
- Compendio elemental de Derecho federativo (Examen sistemático del régimen jurídico de las federaciones deportivas)**, Antonio Millán Garrido (Coord.) (2015).
- Fiscalidad del patrocinio deportivo**, José Luis Carretero Lestón (2015).
- Derecho del fútbol: presente y futuro**, Antonio Millán Garrido (Coord.) (2016).
- Los derechos «comunes» del deportista profesional**, Fulgencio Pagán Martín-Portugués (2016).
- Derecho patrimonial privado y deporte**, Eduardo de la Iglesia Prados (2016).
- El dopaje en el Derecho Deportivo actual: análisis y revisión bibliográfica**, Elena Atienza Macías y Emilio José Armaza Armaza (2016).
- Las enseñanzas deportivas en España**, Javier J. Feito Blanco (2016).
- El derecho a la salud en el deporte**, Julián Hontangas Carrascosa (2016).
- Deporte y derechos**, José Luis Pérez Triviño y Eva Cañizares Rivas (Coords.) (2017).
- Comentarios a la nueva Ley del Deporte de Andalucía**, Antonio Millán Garrido (Dir.) (2017).
- Asociacionismo deportivo: diagnóstico y perspectivas**, Antonio Millán Garrido (Coord.) (2017).
- El interés general como principio rector de la acción pública en el deporte local**, Julián Hontangas Carrascosa, Juan A. Mestre Sancho, Francisco Orts Delgado (2017).

- Los retos del deporte profesional y profesionalizado en la sociedad actual**, Ignacio Jiménez Soto y José Luis Pérez-Serrabona González (Dir.) (2017).
- Mujer, discriminación y deporte**, María José López González (2017).
- Género y deporte (El camino hacia la igualdad)**, Julián Hontangas Carrascosa, Juan Antonio Mestre Sancho y Francisco Orts Delgado (2018).
- Derecho del fútbol: principios y normatividad**, Antonio Millán Garrido (Coord.) (2018).
- Los e-Sports como ¿deporte? Análisis jurídico y técnico-deportivo de su naturaleza y los requisitos legales exigidos**, Javier Rodríguez Ten (2018).
- La solución de litigios deportivos en el ordenamiento jurídico andaluz**, Antonio Millán Garrido (Coord.) (2018).
- La Inmunidad Olímpica. La violación de derechos de los deportistas y la propuesta para la creación de un mecanismo jurídico de protección**, Orfeo Suárez (2019).
- La fiscalidad de los agentes de deportistas**, Feliciano Casanova Guasch y José Luis Carretero Lestón (2019).
- El deporte adaptado en el Derecho español**, Javier Gómez Vallecillo (2019).
- El derecho al deporte en la tercera edad**, Julián Hontangas Carrascosa, Juan Antonio Mestre Sancho y Francisco Orts Delgado (2019).
- Género y deporte: el régimen jurídico de la mujer deportista**, Antonio Millán Garrido y David Ruano Delgado (Coords.) (2019).
- Las cláusulas de moralidad en los contratos de patrocinio deportivo**, Miguel Crespo Celda (2019).
- Resolución de conflictos en el deporte: análisis y propuestas**, José Luis Pérez Triviño (Coord.) (2019).
- Régimen jurídico del deporte de personas con discapacidad**, Antonio Millán Garrido (Coord.) (2019).
- Régimen fiscal y contable de los derechos federativos en el ámbito del fútbol profesional**, Luis A. Malvárez Pascual y María Pilar Martín Zamora (2019).
- Derecho para el deporte (Referencia especial al deporte profesionalizado)**, José Bermejo Vera (2020).
- Estudios de Derecho deportivo (Libro Homenaje al Profesor Bermejo Vera)**, Antonio Millán Garrido (Coord.) (2020).
- Régimen jurídico de los deportistas menores de edad**, Antonio Millán Garrido y Javier Rodríguez Ten (Coords.) (2020).
- Código del fútbol**, Carlos del Campo Colás, Carlos Marroquín Romera, Antonio Millán Garrido, Vidal Morales Madrigal (2020).
- Fomento municipal del deporte federado**, Julián Hontangas Carrascosa, Juan Antonio Mestre Sancho y Francisco Orts Delgado (2020).
- Cuestiones jurídico-deportivas**, José Luis Carretero Lestón (Coord.) (2020).
- Fútbol responsable. Guía práctica para implantar la RSE en los clubes españoles**, Raúl López Martínez y José Luis Fernández Fernández (2020).

COLECCIÓN DE DERECHO DEPORTIVO

Director:
Antonio Millán Garrido

FÚTBOL RESPONSABLE

Guía práctica para implantar la RSE en los clubes españoles

Raúl López Martínez
José Luis Fernández Fernández
*Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial
Universidad Pontificia Comillas-ICADE*

Prólogo
Javier Tebas Medrano
Presidente de la Liga de Fútbol Profesional

Epílogo
José Antonio Martín Otín, *Petón*
Futbolista y escritor



Madrid 2020

© Editorial Reus, S. A.
C/ Rafael Calvo, 18, 2.º C – 28010 Madrid
Teléfonos: (34) 91 521 36 19 – (34) 91 522 30 54
Fax: (34) 91 445 11 26
reus@editorialreus.es
www.editorialreus.es

1.ª edición REUS, S.A. (2020)
ISBN: 978-84-290-2357-2
Depósito Legal: M 20313-2020
Diseño de portada: María Lapor
Impreso en España
Printed in Spain

Imprime: Talleres Editoriales Cometa, S. A.
Ctra. Castellón, km 3,400 – 50013 Zaragoza

Ni Editorial Reus ni sus directores de colección responden del contenido de los textos impresos, cuya originalidad garantizan sus propios autores. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización expresa de Editorial Reus, salvo excepción prevista por la ley. Fotocopiar o reproducir ilegalmente la presente obra es un delito castigado con cárcel en el vigente Código penal español.

*A la memoria de Bárbara Fernández Rodríguez,
quien, seguro, nos está acompañando desde el cielo en esta aventura*

PRÓLOGO

En LaLiga y en nuestros clubes profesionales de fútbol, hemos denominado la Responsabilidad Social Corporativa con un nombre característico del deporte: *Fair Play Social*. Se trata de un concepto original de LaLiga, que estamos desarrollando dentro de nuestro modelo de gestión empresarial de los clubes.

Este concepto de *Fair Play Social* ha sido acogido por la mayoría de nuestros clubes y sus fundaciones, y entre todos estamos tratando de favorecer la implantación de la cultura de la responsabilidad social, alineando objetivos que van desde la responsabilidad ambiental a la económica, pasando por la social.

Este trabajo que empezamos hace unos años, de forma coordinada está dando sus frutos, ya que estamos mejorando el acercamiento de proyectos sociales a la sociedad nacional e internacional. Proyectos como la *Laliga Santander Genuine, Fútbol y Valores...* están implantados y consolidados y consiguen que avancemos en el *Fair Play Social*.

Obras como la que prologo van a permitirnos que la misión de Laliga en *Fair Play Social* avance, ya que son vehículos para que los clubes o instituciones deportivas legitimen ante la sociedad un modelo de gobierno que hoy es más necesario que nunca.

JAVIER TEBAS MEDRANO
Presidente de la Liga de Fútbol Profesional

AGRADECIMIENTOS

Un libro como este ha precisado para su elaboración de la paciencia y apoyo de nuestro entorno más íntimo. Vaya por ello, nuestra más sincera gratitud a los familiares y amigos a quienes hemos involucrado de una forma u otra en el proyecto y han permitido, aun a costa de hurtárselo a ellos, que hayamos dedicado a su redacción más tiempo del que hubiera podido considerarse como sensato.

Gracias, cómo no, a Javier Tebas Medrano y a José Antonio Martín Otín «Petón» por haber aportado su visión y experiencia en forma de prólogo y epílogo, respectivamente, y, además, haberlo hecho de forma entusiasta y desinteresada.

No podemos olvidar a José Manuel Melgar y a Alejandro Gómez, a quienes agradecemos su pericia gráfica y, sobre todo, su amistad.

Gracias a todo el equipo de Editorial Reus por su labor de fomento de la cultura —máxime en tiempos que, como los actuales, no resultan precisamente propicios para ello— y por facilitar la publicación de este manual.

Y, por fin, queremos mostrar un agradecimiento especial a la Asociación Española de Derecho Deportivo y, de forma particular a su Presidente, el Dr. Antonio Millán Garrido, por ser impulsor de esta y de tantas otras obras que promocionan la disciplina. La vida siempre pone en tu camino a personas que iluminan tu trayectoria vital y profesional. Antonio es una de ellas.

RAÚL LÓPEZ MARTÍNEZ y JOSÉ LUIS FERNÁNDEZ
Junio de 2020

INTRODUCCIÓN

El Barça es más que un club, dicen que dijo Narciso de Carreras y Guiteras un 17 de enero de 1968, cuando tomaba posesión de la presidencia del club catalán. Y es verdad: el Fútbol Club Barcelona tenía entonces —tiene hoy y, probablemente, seguirá teniendo en el futuro— la pretensión de ir más allá de lo meramente deportivo, para ejercer, entre otras cosas, como embajador de Cataluña, sea lo que ello quiera significar en cada contexto.

Ahora bien, por la misma regla de tres, también son mucho más que simples clubes de fútbol, el Real Zaragoza, el Real Oviedo, el Real Sporting de Gijón, la Unión Balompédica Conquense, el Caudal Deportivo de Mieres o cualquier otra institución de semejante cariz y contrastada solera.

De hecho, toda realidad, del tipo que sea, mientras resulte susceptible de recibir carga simbólica, deja automáticamente de ser sólo lo que a primera vista parece que es. Pasa a representar algo mucho más que el subyacente, ya se trate de una piedra, una madera, un trozo de tela o incluso un club de fútbol. Se produce una especie de salto cualitativo, en virtud del cual, emerge siempre algo superior, una entidad distinta, más rica y compleja.

Esta capacidad de trascendencia, sin embargo, no está en las cosas. En ellas encontramos no más que la materialidad, aquello a partir de lo cual cobrarán sentido y se investirán de valor. Pero este mundo complejo de finalidades y objetivos por los que luchar, les viene siempre de afuera. Lo pone siempre, con mayor o

menor artificiosidad, el sujeto humano. Pues, ciertamente, aquella capacidad para convertir objetos y cosas vulgares en realidades simbólicas constituye uno de los rasgos más fascinantes de la creatividad humana. Esta facultad creadora está anclada en una de las dimensiones más señeras que la antropología filosófica es capaz de identificar entre los rasgos esenciales de la humanidad, la *semiótica*.

Es aquella capacidad la que posibilita la conducta simbólica y que el hombre pueda ser conceptualizado como animal de símbolos. Ella es la que hace que una simple piedra en La Meca acabe siendo adorada como trasunto del *Misericordioso*; la que convierte el trozo de madera en un San Antón, en la Purísima Concepción o el escudo de *la Benemérita*. Es la misma capacidad simbolizadora la que convierte el trozo de tela en la bandera de Extremadura; o al club de fútbol que se quiera escoger, en *més*, en más, en muchísimo más que un simple club. Y al fútbol, en algo casi trascendente. Porque, como dijo Bill Shankly, «algunos creen que el fútbol es sólo una cuestión de vida o muerte, sin embargo es algo mucho más importante que eso»¹.

Que nos lo cuenten, si no, los del Betis; que lo digan los del Atlético de Madrid; que la historia de los emigrantes en Alemania, a primeros de los años 60 del pasado siglo, nos ilustre sobre el particular.

Ubaldo Cao Concheira, aquel españolito enjuto y bien dispuesto para el trabajo duro, que hacía ocho meses había llegado con la maletilla de cartón y se había colocado en la fábrica de cerveza de la *Schöfferhofer Weizenbier* en Frankfurt am Mein tenía morriña... *e aínda, saudade*. Era natural: echaba de menos a *lareira*, los cachelos y el orujo de Xinzo de Limia... No lo trataban del todo mal los alemanes, cierto era. Y los marcos el día de paga le sabían a gloria... Pero, entre unas cosas y otras —aquellas autopistas, aquellos Mercedes, aquel poderío—, sentía como que él y los suyos valieran menos; como que fuera algo inferior, que pertenecía a un país de tercera división... Por eso, ¡qué inyección de autoestima!, ¡qué chute de orgullo y de sentimiento patrio! aquellas mañanas cuando entraba fumando, pisando fuerte y de talón, silbando entre dientes el «¡Hala, Madrid!», mientras miraba con sonrisa pícara para Otto y Rudolf, compañeros de la planta embotelladora, forofos del

¹ Bill Shankly (1913-1981) fue un mítico entrenador del Liverpool inglés.

Bayern de München, que la tarde-noche anterior había recibido un glorioso repaso de la apisonadora que representaba aquel equipo al que colegas de la cervecera llamaban, simplemente, *nur, Real*.

Y es verdad. Cabe, por ello, decir que detrás de cada uno de los clubes de fútbol que hasta aquí vamos mentando —y, seguro... ¡fijo!: junto a cualquiera de los otros tantísimos equipos que hay en España y en cualquier otra parte del denominado *universo del balón*—, late siempre una filosofía de vida, palpita a golpe de corazón una historia compartible y compartida. Cada uno configura un ámbito de pertenencia. En ellos se encuentra la ocasión, la posibilidad cierta de entrar en unión con los demás, de comulgar con aquellos que sienten los mismos colores y que vibran con las mismas notas. Los clubes y los equipos de fútbol dan cauce a una necesidad humana —si no básica, sí, de las más importantes—, la necesidad de pertenencia. A través de ellos, quien lo desee, puede tener la ocasión de sentirse parte y miembro de la gran familia Pepinera, de la tribu *Txuri Urdín*, de la horda Celta o de lo que en cada caso proceda...

Y todo ello, con un orgullo tan sincero y un sentimiento tan profundo que, a veces, la identificación raya en lo religioso. Y, en efecto, con frecuencia se tiene la impresión de que al declararse «del equipo tal o del cual», quien lo afirma, está como declarando una suerte de máxima vital, un especie de divisa ética, una suerte de consigna axiológica, capaz de iluminar una forma de vivir que se asume y con la que se identifica. Así, los unos declaran, con fiducia casi martirial, aquello de que ¡Viva *er Beti manque* pierda!... Otros incluso —¡ay, *El Pupas!*—, como Joaquín Sabina, van más allá y le ponen música al dolor: «¡Qué manera de soñar, qué manera de aprender, qué manera de sentir, qué manera de palmar, qué manera de sufrir...!».

¿Qué decir de los que se saben de corrido —mejor que el Padre nuestro— aquello de Canario, Santos, Marcelino, Villa y Lapetra?... Por cierto, para remachar el clavo de la fuerza simbólica del fútbol y los equipos: ¿puede alguien en su sano juicio pensar que se trató sólo de un gol, de un gol más, aquel espectacular cabezazo en escorzo, hacia la izquierda, a pase de Jesús Pereda; aquel prodigio, que dejara a Lev Yashin, *la araña negra, orgullo y prez* de la URSS comunista, viéndolas venir; aquel tanto que hacía que subiera el 2-1 al marcador; y, a la postre, significara la conquista de un trofeo de

los de mayor categoría? El mítico gol de Marcelino en la Eurocopa de 1964 suponía mucho. No se trataba tampoco de que un equipo ganara a otro. La lectura del evento nos emplazaba en otra realidad; en un plano que se situaba más allá de lo deportivo.

Lo que ocurría, a propósito de aquel juego, aparentemente trivial, era que España —sí, nada menos que España, representada por aquellos aguerridos mozos de entonces: Iribar, en la portería; en la defensa, Rivilla, Olivella, Zoco, Calleja; Fusté y Suárez, en el centro del campo; y en la delantera, Amancio, Pereda, Marcelino y Lapetra—, decimos que España ganaba el partido a Rusia, la por entonces vigente campeona de Europa. Y lo hacía en un estadio *a reventar*. Un Santiago Bernabéu, abarrotado por 80.000 almas; y con Francisco Franco, Jefe del Estado, en el palco de honor, acompañado de don Juan Carlos de Borbón... Aquello, obviamente, fue mucho más que un partido, muchísimo más que un simple juego. En el plano simbólico, la gesta estaba preñada de tintes épicos. Ofrecía mimbres bastantes como para que el más insolvente de los bardos o el menos inspirado de los corifeos de los que mandan pudiera construir —desde España y en plena *Guerra Fría*— un buen relato político, sin tener necesidad de andar emborronando muchas cuartillas para ello.

Hoy el fútbol profesional está muy lejos del de sus inicios. Cierto que empezó, en pleno siglo XIX, en la estela de la Revolución Industrial, como modo de distracción y forma de aprovechar el tiempo de ocio de manera sana y sencilla. En efecto, en el Reino Unido —en Inglaterra, sobre todo— las fábricas y los *pubs*, las parroquias y otras instituciones formaban equipos para que los jóvenes practicara deporte, jugando al *football*. Cuando vemos hoy a los clubes, algunos herederos directos de los *de cuando entonces*... y nos paramos a considerar similitudes y diferencias, encontramos una doble constatación.

De un lado, en lo económico, *no hay color* entre la modestia de los orígenes y la opulencia de la actualidad. La cuenta de resultados de muchos de los clubes punteros, más se parece a la de grandes empresas; los sueldos, fichas, primas, *bonus*, *royalties* y demás gabelas de los grandes *cracks* del fútbol internacional, poco desmerecen —si acaso, en algo— de los emolumentos que se adjudican los ejecutivos mejor pagados de las empresas capitalistas de mayor *tronío*... En esto, ciertamente, los grandes clubes son en la actuali-

dad grandes corporaciones, impresionantes negocios que funcionan y deben funcionar como lo que se espera de las buenas empresas: compitiendo en buena lid y tratando de —si no maximizar, cuando menos— optimizar los resultados económico-financieros.

Si cambiamos la perspectiva y colocamos el foco en el ámbito de lo social, entonces, resulta que no estaríamos tan alejados de lo que supusieron los arranques del fútbol como deporte, institucionalizado mediante clubes, organizados en competiciones y ligas, cada vez más profesionalizadas y rigurosas en su proceder. Los sentimientos, el apoyo, la identificación, el vivir los colores... siguen siendo lo mismo. Como idéntico sentir representa aquello otro de sufrir cuando se pierde y mantener las adhesiones pese a todo... La misma fibra se mueve cuando se trata de celebrar el triunfo con las masas que toman, cantando, las calles y las plazas: Neptuno, Canaletas, La Cibeles... Parecida emoción anima a quienes llevan la copa en romería para ofrecérsela a la patrona del pueblo; o a los que consiguen que el representante político de turno salga al balcón, vestido con la camiseta del victorioso. Caben variaciones sobre el mismo tema: unos viajan en autobús descubierto, otros bajan en gabarra por la ría... pero siempre y en todos los sitios, a los jugadores se les homenajea y se les trata como a héroes olímpicos. Incluso, en el colmo de los paralelismos, se llega a ennoblecer al seleccionador nacional con un marquesado, igual que en la Edad Media se hacía con el caudillo victorioso en la guerra, pongamos por caso, contra el infiel...

A la vista de lo que acabamos de decir, se observa cómo la evolución que ha venido conociendo el fútbol profesional nos emplaza en una tesitura muy interesante. De una parte, permanece intacto —si no aún más reforzado— el vínculo emocional que se establece entre los equipos y los seguidores. De otra, constatamos cómo los clubes, que habían arrancado como instituciones muy sencillas y nada sofisticadas, han devenido en verdaderas empresas, algunas de ellas, como dijimos, con un volumen de negocio muy considerable.

Pues bien, esta es la doble realidad a partir de la cual se ha escrito este libro. De una parte, aprovechando las expectativas, las inquietudes y los retos que la altura de los tiempos en los que nos toca vivir nos plantean. Y de otra, tomando conciencia de las grandes posibilidades que tiene el fútbol profesional y todo lo que ello significa, para contribuir a articular una respuesta satisfactoria a

los grandes retos y desafíos con los que nos encontramos. Entre ellos, tenemos, por ejemplo, problemas tales como la desigualdad, con sus múltiples y variadas facetas —desigualdad entre los pueblos y entre las personas—; los problemas medioambientales; la lacra de la pobreza; el asunto del cambio climático... En definitiva, todo lo que, en este mundo globalizado y frágil —a la vista está lo acontecido con la pandemia del coronavirus y sus secuelas—, se agrupa bajo el rótulo de los famosos diecisiete Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).

Como es sabido, fue la Organización de las Naciones Unidas (ONU) el organismo que planteó en el año 2015 la necesidad de que múltiples agentes —Estados, empresas, organizaciones no gubernamentales (ONG) y otras instituciones de la sociedad civil— se implicaran a escala mundial para, entre todos, intentar resolver problemas tan acuciantes como aquellos a los que acabamos de aludir, que dan lugar a la denominada *Agenda 2030*, y de cuya resolución suficiente pende la sostenibilidad de muchos procesos, tanto ecológicos, cuanto económicos y sociales.

Lo que pretendemos con este libro es ayudar a que los clubes de fútbol, aprovechando la espectacular energía que los apoya en forma de la masa de sus socios, seguidores y aficionados, asuman como propia una gestión alineada con lo que, a este respecto, representa la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa. Y ello, en un sentido más amplio, que va desde la filantropía y la acción social, a la Ética Empresarial y la Sostenibilidad; pasando por el Cumplimiento —*Compliance*— de todas las leyes y normativas pertinentes —las fiscales y presupuestarias, incluidas—; siguiendo por lo que se ha dado en llamar *la soft law* del Buen Gobierno Corporativo; y avanzando a través de una comunicación transparente y fidedigna de todo lo que tiene que ver con la Información No Financiera, de una parte; y de otra, mediante la institucionalización de los cauces para el diálogo sistemático con los Grupos de Interés más significativos...

Los clubes, entrando por esta vía y apostando por una gestión acorde con estas expectativas sociales, más allá de su primaria labor como empresas que gestionan equipos profesionales en competiciones deportivas, estarían contribuyendo de manera muy directa a la mejora del entorno en el que operan. Con ello, al propio tiempo que ejercerían una impagable labor de liderazgo y de innovación social,

estarían sirviendo entre sus seguidores, socios y aficionados de caja de resonancia, y de impulsores —*drivers*— de proyectos y causas, no sólo nobles, sino incluso tal vez vitales de cara a los próximos años.

Como contrapartida, los clubes ganarían imagen, fortalecerían su marca, incrementarían el valor del intangible que la buena reputación supone. En definitiva, estarían haciendo las cosas bien y sentando las bases para su sostenibilidad de cara al futuro.

Para ello, hemos estructurado el libro en tres partes. Al hilo de las cuales y procediendo de lo más general a lo más concreto, abordamos los siguientes aspectos: en la primera, se analiza y explica el concepto, la significación, el sentido y el alcance de lo que la Responsabilidad Social de la Empresa supone en el día de hoy, y está llamada a representar en el inmediato futuro. Este primer apartado, escrito con un lenguaje claro y un tono expositivo muy fácil de seguir, aporta, sin embargo, una aproximación académica sólidamente fundada en lo que las teorías más actuales tienen que decir desde las Ciencias de la Dirección y el *Management*.

La segunda parte del libro —*Aplicación de la Responsabilidad Social al fútbol: el caso español*— entra de lleno en materia. Presenta la viabilidad y la deseabilidad de la conexión entre el fútbol y las aspiraciones implícitas en una filosofía de gestión socialmente responsable. Lo hace al hilo de la historia y la evolución del fútbol. Se da cuenta del modo como se han venido concretando institucionalmente los clubes de fútbol, sus distintas configuraciones jurídicas en los diversos contextos. Esta comparativa internacional, aparte de describir el estado de la cuestión y señalar cuáles parecen ser las mejores prácticas, ayuda a que los clubes españoles estén en condiciones de captar pistas de avance en la senda de una gestión futura más responsable y sostenible.

En la tercera parte, se ofrece lo que el título de la misma promete: una *Guía práctica para la efectiva implantación de la RSE en los clubes de fútbol*. Atentos a las indicaciones que en ella aportamos y siguiendo los protocolos que se indican, cualquier institución deportiva, en general; y cualquier club de fútbol, en particular, si opta por la Responsabilidad Social de la Empresa como paradigma de gestión, sobre todo, si lo hace bajo el liderazgo de un director de Responsabilidad Social capaz y experimentado, cualquier club del fútbol profesional español, estaría en condiciones de ir bastante más allá de donde hoy nos encontramos a este respecto. De ello

dejamos también constancia a lo largo del libro, dando cuenta de los resultados obtenidos tras un proceso de investigación que llevamos a cabo, analizando las páginas *Web* de los clubes de fútbol profesional de España.

Pensamos que es amplio y variado el público objetivo que puede sacar provecho de la lectura este libro. De una parte, están los clubes de fútbol, y sus gestores. De otra, estarían los que, en un sentido muy amplio, cabría englobar bajo el rubro de «responsables». Esto es, quienes de alguna manera desempeñan el rol de administradores. Piénsese, por caso, en quienes dirigen el Ministerio o el Consejo Superior de Deportes. Pero también, junto a ellos, están quienes hacen lo propio en las distintas federaciones y organismos homólogos...

Interesa también, sin duda, el libro a quienes desde el mundo académico —profesores, investigadores, estudiantes— se dedican a la docencia, a la reflexión, a la investigación o al estudio de ámbitos disciplinares y áreas de conocimiento tales como, por ejemplo, la Administración y Dirección de Empresas, el Derecho Deportivo, o las Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, por sólo señalar las más directamente concernidas.

En suma, este libro puede aportar valor a cualquier persona, pero lo hará de una manera mucho más directa e inmediata si aquélla se encuentra entre los amantes del fútbol, entre los aficionados y seguidores que vean en su club, *más que un club...* y en el fútbol un reto de innovación y una palanca de progreso social.

ÍNDICE

| | |
|-----------------------|----|
| PRÓLOGO | 7 |
| AGRADECIMIENTOS | 9 |
| INTRODUCCIÓN | 11 |

PRIMERA PARTE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO I. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: ORIGEN, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS..... | 21 |
| I. ORIGEN: APROXIMACIÓN HISTÓRICA AL CONCEPTO | 21 |
| II. EVOLUCIÓN DEL FENÓMENO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL..... | 23 |
| A. Sus diferentes enfoques | 23 |
| B. De la Responsabilidad Social Empresarial al Desempeño Social Corporativo..... | 24 |
| 1. El modelo de Carroll | 25 |
| 2. El modelo de Wartick y Cochran..... | 26 |
| 3. El modelo de Wood | 26 |
| C. La teoría de los <i>Stakeholders</i> o de los Grupos de Interés ... | 27 |
| 1. Planteamiento..... | 27 |
| 2. Concepto de Grupos de Interés..... | 28 |
| 3. Clases de Grupos de Interés..... | 29 |
| 4. Crítica a la Teoría de los Grupos de Interés | 31 |

| | |
|--|-----------|
| D. La Responsabilidad Social y el Gobierno Corporativo | 32 |
| E. Los Programas de Cumplimiento: un paso más en la mejora de la gestión de las entidades..... | 37 |
| III. EL FUTURO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL | 43 |
| CAPÍTULO II. EL MARCO NORMATIVO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL | 55 |
| I. <i>SOFT LAW VS. HARD LAW</i> | 55 |
| II. LOS INSTRUMENTOS INTERNACIONALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL | 58 |
| A. La ONU y la Agenda 2030 | 58 |
| B. Iniciativas de Responsabilidad Social en Europa..... | 63 |
| C. Los estándares de Responsabilidad Social..... | 65 |
| 1. La Norma AA 1000 AS..... | 65 |
| 2. Las Normas ISO | 65 |
| 3. SA 8000..... | 66 |
| 4. GRI..... | 66 |
| III. LA REGULACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN ESPAÑA | 67 |

SEGUNDA PARTE
APLICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL AL FÚTBOL:
EL CASO ESPAÑOL

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO I. EL FÚTBOL Y SU RELACIÓN CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL | 75 |
| I. INTRODUCCIÓN | 75 |
| II. LOS ORÍGENES DEL FÚTBOL: DE LO DEPORTIVO A LO SOCIAL | 77 |
| A. El fútbol en el mundo..... | 77 |
| B. El fútbol en España | 83 |
| III. SU PROGRESIVA CONVERSIÓN EN INDUSTRIA..... | 88 |
| IV. LA NECESIDAD DEL FÚTBOL RESPONSABLE | 92 |
| CAPÍTULO II. POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL MÁS DESTACADAS LLEVADAS A CABO POR LAS INSTITUCIONES DEL FÚTBOL..... | 99 |
| I. ÁMBITO INTERNACIONAL | 99 |
| A. Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) | 99 |
| B. Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol (UEFA)..... | 104 |
| II. ÁMBITO NACIONAL..... | 107 |

| | |
|---|-----|
| A. Consejo Superior de Deportes..... | 107 |
| B. Real Federación Española de Fútbol (RFEF) | 109 |
| C. Asociación de Futbolistas Españoles (AFE)..... | 110 |
| D. LaLiga | 111 |
| E. Los clubes | 116 |
| 1. Planteamiento..... | 116 |
| 2. Los clubes y sus Grupos de Interés..... | 120 |
| a) Planteamiento..... | 120 |
| b) Hipótesis: aplicación de la teoría de los Grupos de Interés al fútbol..... | 122 |
| a') La Teoría de las Partes Interesadas..... | 122 |
| b') La Teoría de la Agencia | 123 |
| 3. Los Programas de Cumplimiento en el contexto de la Responsabilidad Social de los clubes del fútbol español | 127 |
| 4. ¿Cómo desarrollan los clubes de fútbol españoles su Responsabilidad Social? | 129 |
| F. Liga Santander (1.ª división)..... | 131 |
| 1. Deportivo Alavés, SAD..... | 131 |
| 2. Athletic Club de Bilbao | 131 |
| 3. Club Atlético de Madrid, SAD..... | 132 |
| 4. Fútbol Club Barcelona | 133 |
| 5. Real Betis Balompié, SAD..... | 133 |
| 6. Real Club Celta de Vigo, SAD | 135 |
| 7. Sociedad Deportiva Éibar, SAD | 136 |
| 8. Real Club Deportivo Espanyol, SAD | 136 |
| 9. Getafe Club de Fútbol, SAD..... | 137 |
| 10. Granada Club de Fútbol, SAD | 137 |
| 11. Club Deportivo Leganés, SAD..... | 138 |
| 12. Levante Unión Deportiva, SAD | 138 |
| 13. Real Club Deportivo Mallorca, SAD | 139 |
| 14. Club Atlético Osasuna..... | 139 |
| 15. Real Madrid, Club de Fútbol | 140 |
| 16. Real Sociedad de Fútbol, SAD | 141 |
| 17. Real Valladolid, SAD..... | 141 |
| 18. Sevilla Fútbol Club, SAD..... | 142 |
| 19. Valencia Club de Fútbol, SAD..... | 142 |
| 20. Villarreal Club de Fútbol, SAD..... | 143 |
| G. Liga SmartBank (2.ª división)..... | 143 |
| 1. Albacete Balompié, SAD..... | 143 |
| 2. Agrupación Deportiva Alcorcón, SAD | 144 |
| 3. Unión Deportiva Almería, SAD | 144 |
| 4. Cádiz Club de Fútbol, SAD | 144 |
| 5. Real Club Deportivo de La Coruña, SAD..... | 145 |

| | |
|--|------------|
| 6. Elche Club de Fútbol, SAD | 145 |
| 7. Extremadura Unión Deportiva, SAD..... | 146 |
| 8. Club de Fútbol Fuenlabrada, SAD..... | 146 |
| 9. Girona Fútbol Club, SAD | 147 |
| 10. Sociedad Deportiva Huesca, SAD..... | 147 |
| 11. Unión Deportiva Las Palmas, SAD..... | 147 |
| 12. Club Deportivo Lugo, SAD..... | 148 |
| 13. Málaga Club de Fútbol, SAD..... | 148 |
| 14. Club Deportivo Mirandés, SAD..... | 149 |
| 15. Club Deportivo Numancia de Soria, SAD..... | 149 |
| 16. Sociedad Deportiva Ponferradina, SAD | 150 |
| 17. Real Oviedo, SAD..... | 150 |
| 18. Real Racing Club de Santander, SAD..... | 151 |
| 19. Rayo Vallecano de Madrid, SAD..... | 151 |
| 20. Real Sporting de Gijón, SAD | 152 |
| 21. Club Deportivo Tenerife, SAD..... | 152 |
| 22. Real Zaragoza Club de Fútbol, SAD..... | 153 |
| H. Valoración..... | 153 |
| | |
| CAPÍTULO III. BREVE ANÁLISIS COMPARADO DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL LLEVADAS A CABO EN EL FÚTBOL MUNDIAL..... | 161 |
| I. EUROPA | 162 |
| A. Italia | 162 |
| B. Francia | 164 |
| C. Inglaterra | 167 |
| D. Alemania | 169 |
| II. SUDAMÉRICA: BRASIL Y ARGENTINA..... | 172 |
| III. OTROS MERCADOS: CHINA, ESTADOS UNIDOS Y JAPÓN... | 173 |
| | |
| TERCERA PARTE | |
| PROPUESTAS DE MEJORA: GUÍA PRÁCTICA PARA LA EFECTIVA IMPLANTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS CLUBES DE FÚTBOL | |
| I. BUEN GOBIERNO: LA <i>PRESENCIA FEMENINA</i> EN LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE LOS CLUBES..... | 181 |
| II. ORGANIGRAMA: LA CREACIÓN DE <i>DEPARTAMENTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</i> EN EL SENO DE LOS CLUBES..... | 182 |
| III. EL DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS CLUBES A TRAVÉS DE SUS RESPECTIVAS <i>FUNDACIONES</i> | 185 |

| | |
|--|-----|
| IV. CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y <i>COMPLIANCE</i> | 186 |
| V. LA INTEGRACIÓN VOLUNTARIA POR LOS CLUBES DE FÚTBOL DE LAS DISPOSICIONES DE LA <i>LEY 11/2018</i> , DE 28 DE DICIEMBRE, SOBRE ASPECTOS NO FINANCIEROS Y DIVERSIDAD | 188 |
| VI. LOS <i>ODS</i> COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS CLUBES | 192 |
| CONCLUSIONES..... | 199 |
| EPÍLOGO..... | 203 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 207 |

Este libro aporta una *Guía práctica para la efectiva implantación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en los clubes de fútbol*, desde el convencimiento de que, más allá de su primaria labor como empresas que gestionan equipos profesionales en competiciones deportivas, aquéllos pueden llevar a cabo una excelente labor de liderazgo social y contribuir de manera directa a la mejora del entorno en el que operan y a la resolución de algunos de los desafíos más serios que tenemos planteados y que conforman la denominada *Agenda 2030*. Como contrapartida, los clubes ganarían imagen, fortalecerían su marca, incrementarían el intangible de la reputación. En definitiva, estarían sentando bases para la sostenibilidad, tanto propia cuanto ajena, cara al futuro.

El público objetivo que puede sacar provecho de la lectura de este libro es amplio y variado. De una parte, están los gestores de los clubes; y de otra, los *responsables* que ejercen su papel desde las Administraciones con las que el fútbol se relaciona: el propio Ministerio, el Consejo Superior de Deportes, los directivos y gerentes de las federaciones y otros organismos homólogos... Por lo demás, el contenido del libro interesa también al mundo académico. De manera muy directa a los docentes, investigadores y estudiantes de diversas disciplinas englobadas en áreas de conocimiento como la Administración y Dirección de Empresas, el Derecho Deportivo, o las Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.

En general, esta obra puede ser de provecho a toda persona que lo lea con interés. Pero aportará más valor y lo hará de una forma mucho más directa si quien lo hace es un verdadero amante del fútbol, uno de esos aficionados que ven en su equipo algo *más que un simple club* y suscriba aquella frase lapidaria que la fina ironía de Bill Shankly nos dejó para la posteridad: «Some people believe football is a matter of life and death. I'm very disappointed with that attitude. I can assure you it is much, much more important than that» (Algunos piensan que el fútbol es una cuestión de vida o muerte. Me decepciona esa actitud. Puedo asegurarles que es algo mucho más importante que todo eso). Y es cierto: el fútbol, entre otras cosas, constituye una inmejorable palanca de progreso social y de construcción de un mundo mejor —más justo y más humano— para todos.

Los autores son **Raúl López Martínez**, Doctor en Derecho, Juez adscrito al Tribunal Superior de Justicia de Aragón y experto en Derecho deportivo, y **José Luis Fernández Fernández**, Doctor en Filosofía, Catedrático de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) y Director de la Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial de la Universidad Pontificia Comillas.

REUS
EDITORIAL



AULA DE
DERECHO
DEPORTIVO
UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

ISBN: 978-84-200-2357-2



9 788429 023572