



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Los impactos de la
Responsabilidad Social
en centros deportivos

Raúl Ríos Riquelme



Tesis **Doctorales**

www.eltallerdigital.com

UNIVERSIDAD de ALICANTE



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Departamento de Didáctica General y Didácticas Específicas

Facultad de Educación

Los impactos de la Responsabilidad Social en centros deportivos

Raúl Ríos Riquelme

Tesis presentada para aspirar al grado de
DOCTOR POR LA UNIVERSIDAD DE ALICANTE

PROGRAMA DE DOCTORADO EN INVESTIGACIÓN EDUCATIVA:
ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

Tesis doctoral dirigida por:

Dr. D. Juan Tortosa Martínez

Agradecimientos

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que, de uno u otro modo, han ayudado a que la tesis doctoral que aquí se presenta haya podido llegar a puerto. La elaboración de este trabajo ha representado un considerable esfuerzo, que se ha podido desarrollar gracias a las muestras de afecto y a la colaboración de muchas personas, entre las cuales es mi deber hacer mención excepcional a las que figuran a continuación.

En primer lugar, debo agradecer al Dr. Juan Tortosa Martínez haber aceptado la dirección de esta tesis doctoral, habiéndome permitido la elección del tema de investigación sobre el que versa, habiéndose implicado por completo a la hora de aconsejar y guiar el camino a seguir para llegar a presentar estas páginas y habiendo sacrificado muchas horas de su propio tiempo libre con tal de que el trabajo que aquí se presenta dispusiera del mayor nivel que se pudiera alcanzar. Han sido muchas horas de trabajo y dedicación, pero han sido fácilmente llevaderas gracias a la predisposición mostrada, a la confianza generada y sobre todo al compromiso mostrado conmigo y con esta investigación, aspectos todos ellos que no olvidaré.

En segundo lugar, mis agradecimientos deben ir enfocados al Dr. Franco Sancho Esper, cuya colaboración totalmente altruista a esta investigación ha permitido que el trabajo que aquí se presenta haya gozado de una calidad que, probablemente, sin él no hubiera sido posible. Las largas tardes reunidos, con el objetivo de dotar a esta investigación de las herramientas y soportes necesarios para garantizar unos óptimos resultados se han dejado notar sustancialmente en el presente trabajo, por lo que este sincero agradecimiento no logrará compensar la ayuda que me has brindado, pero al menos dejará patente lo que a lo largo de este trabajo has significado.

En tercer lugar, y como no podía ser de otro modo, deseo dar las gracias a los profesores Dra. María Dolores Díez García y Dr. Sergio Quesada Rettschlag, por ser los precursores de la idea de llevar a cabo una investigación de esta temática en el sector de los centros deportivos y por haberme transmitido a lo largo de mi trayectoria académica sus conocimientos sobre la gestión del deporte, siempre bajo la premisa de que, como ambos habitualmente dicen, *"la calidad, bien entendida, empieza por uno mismo"*.

También me gustaría dar las gracias a todos los profesores de los que he podido disfrutar a lo largo de mi trayectoria como alumno universitario y que han aportado en gran medida las bases sobre las que este trabajo se sustenta, estando entre ellos todo el profesorado de la Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y el deporte de la Universidad de Alicante, el profesorado del Máster en Dirección y gestión de entidades deportivas de la UCAM de Murcia y el profesorado del Máster en Dirección y gestión de empresas de la Universidad de Alicante.

Asimismo, he de agradecer la colaboración de los directores, gerentes y responsables de todos los centros deportivos que tuvieron a bien recibirme para que les expusiese las intenciones y objetivos de la presente investigación y, más aún, a todos aquellos que accedieron a colaborar con ella abriéndome las puertas de sus centros de trabajo.

Seguidamente, quiero agradecer la colaboración de Pablo Rubio y Esther Laurí, por todas esas horas que hemos invertido en la administración y codificación de cuestionarios a clientes y empleados. Vuestro trabajo bien merecía un agradecimiento público en estas líneas.

También he de mencionar la inestimable ayuda que todos mis socios y compañeros de trabajo me han prestado, facilitándome enormemente el desarrollo de esta tesis doctoral, ayudándome a compatibilizarla de la mejor manera posible con mis deberes profesionales. Vuestra flexibilidad y empatía eran dignos de ser aquí mencionados, porque sin ella, posiblemente, este trabajo hubiera tenido que ser abandonado indefinidamente.

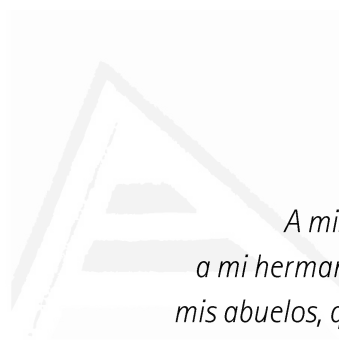
En último lugar, y no por ello el menos importante, he de mostrar mi más sincero agradecimiento a las personas más cercanas a mi día a día: mi familia. Todo el apoyo que me habéis brindado, todas las muestras de afecto recibidas y todo el impulso que me habéis dado en los momentos más difíciles de este proceso, me han dado la motivación necesaria para sortear cualquier obstáculo encontrado en un camino que, felizmente, puedo gracias a vosotros haberlo culminado:

A mi hermano Lander, que durante todo este tiempo ha pasado de ser un niño a ser todo un adolescente. Espero poder disfrutar de tu compañía mucho más de ahora en adelante y que recuperemos el tiempo que estas páginas se han llevado. Todo sueño ha de perseguirse hasta alcanzarlo, aunque conlleve una alta dosis de esfuerzo y dedicación.

A Alberto, por haber sido el artífice de mi interés por la actividad física y el deporte desde muy pequeño, por haberme introducido en el mundo profesional y, gracias a ello, por haberme ayudado a descubrir mi pasión por la gestión deportiva. Pero más allá de eso, te agradezco que ya hace muchos años, cuando nos conocimos, hubieras asumido un papel tan importante como el de ser padre, aun cuando nada te obligaba a ello.

A Susana, que en todo este tiempo ha pasado de ser mi pareja a ser, oficialmente, mi esposa. Por tu paciencia infinita, por haber sabido estar a la altura de las circunstancias, por haber sacrificado mucho tiempo libre debido al desarrollo de este trabajo, por tu colaboración en los momentos más difíciles y por siempre haber conseguido sacarme una sonrisa. Ya lo sabes: juntos somos imparables.

Y por supuesto, he de expresar un eterno agradecimiento a mi madre, por todo el esfuerzo y dedicación que siempre ha tenido conmigo, por su paciencia, por su comprensión, por su amor sin medida y por haber sacrificado todo para garantizar mi bienestar. Por todo el tiempo que has invertido en hacerme feliz y por tu determinación para que siempre llegara más alto. Estas pocas líneas son insignificantes para poder expresar toda mi gratitud.



*A mis padres, Alberto y María Ángeles,
a mi hermano Lander, a mi esposa Susana y a
mis abuelos, que seguramente hubieran estado
muy orgullosos de poder leer estas páginas.*

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Índice

Introducción.....	21
Bloque 1 Marco teórico	31
Capítulo 1 La Responsabilidad Social Corporativa	33
Introducción	35
1.1. El origen y evolución de la Responsabilidad Social Corporativa	36
1.2. La definición de Responsabilidad Social Corporativa.....	40
1.3. Principales teorías sobre Responsabilidad Social Corporativa.....	43
1.3.1. Las teorías instrumentales.....	45
1.3.2. Las teorías políticas.....	48
1.3.3. Las teorías integradoras.....	51
1.3.4. Las teorías éticas.....	55
Capítulo 2 Los impactos de la Responsabilidad Social Corporativa sobre las organizaciones	65
Introducción	67
2.1. Los impactos de la RSC sobre las variables englobadas en la dimensión externa.....	68
2.1.1. La reputación y la imagen corporativa.....	68
2.1.2. Las actitudes y comportamientos del cliente.....	76
2.1.3. La satisfacción del cliente.....	82
2.2. Los impactos de la RSC sobre las variables englobadas en la dimensión interna.....	87
2.2.1. La justicia organizacional.....	89
2.2.2. La identificación organizacional.....	91
2.2.3. La satisfacción laboral.....	93
Capítulo 3 La importancia de la Responsabilidad Social Corporativa en los centros deportivos.....	101
Introducción	103
3.1. La estructuración del sistema deportivo español	104
3.1.1. La estructura administrativa del sistema deportivo.....	106
3.1.2. La estructura privada del sistema deportivo.....	110
3.2. La gestión de las instalaciones deportivas en España.....	113

3.2.1. Los modelos de gestión de las instalaciones deportivas públicas.....	115
3.2.2. Los modelos de gestión de las instalaciones deportivas desde la perspectiva privada 120	
3.3. La situación del sector de los centros deportivos en España.....	122
3.3.1. La aparición del sector del fitness.....	124
3.3.2. La tipología de instalaciones en el sector del fitness.....	125
3.3.3. La evolución de los centros deportivos en España	127
3.4. La importancia de la RSC en los centros deportivos	133
3.4.1. La importancia de la RSC en instalaciones deportivas desde la dimensión social	135
3.4.2. La importancia de la RSC en instalaciones deportivas desde la dimensión económica 138	
3.4.3. La importancia de la RSC en instalaciones deportivas desde la dimensión medioambiental	140
Bloque 2 Marco metodológico	143
Capítulo 4 Diseño de la investigación.....	145
Introducción	147
4.1. Planteamiento del problema.....	148
4.2. Objetivos de la investigación.....	149
4.3. Hipótesis de investigación.....	150
4.3.1. Hipótesis sobre las dimensiones de la responsabilidad social corporativa percibida por los clientes de centros deportivos.....	151
4.3.2. Hipótesis sobre los impactos de la responsabilidad social corporativa percibida por los clientes de centros deportivos.....	151
4.3.3. Hipótesis sobre las dimensiones de la responsabilidad social corporativa percibida por los empleados de centros deportivos.....	152
4.3.4. Hipótesis sobre los impactos de la responsabilidad social corporativa percibida por los empleados de centros deportivos.....	153
4.4. Modelo teórico propuesto	154
Capítulo 5 Metodología de la investigación.....	157
Introducción	159
5.1. Desarrollo del instrumento de medida.....	160
5.1.1. Determinación de las variables de estudio.....	160
5.1.2. Generación de ítems de la escala.....	161

5.1.3. Determinación del formato de medida.....	170
5.1.4. Revisión del instrumento por expertos y potenciales encuestados.....	170
5.1.5. Consideración de inclusión de ítems de validación.....	173
5.1.6. Administración de la escala para analizar su validez y su fiabilidad.....	174
5.1.7. Evaluación de la escala de clientes.....	174
5.1.8. Evaluación de la escala de empleados.....	185
5.1.9. Optimización de la longitud de la escala.....	193
5.2. Participantes.....	194
5.3. Procedimiento de la recogida de datos.....	197
5.4. Análisis de los datos.....	198
Bloque 3 Resultados, discusión y conclusiones.....	201
Capítulo 6 Análisis y discusión de los resultados.....	203
Introducción.....	205
6.1. Resultados preliminares de la investigación referidas al perfil de clientes.....	206
6.1.1. Análisis descriptivo de las variables del modelo.....	206
6.1.2. Diferencias entre la RSC percibida, la calidad percibida y la satisfacción del cliente en base a las variables demográficas, hábitos de uso y tipología de centro deportivo del cliente	211
6.2. Resultados preliminares de la investigación referidas al perfil de empleados.....	219
6.2.1. Análisis descriptivo de las variables del modelo.....	219
6.2.2. Diferencias entre la RSC percibida y la satisfacción laboral de los empleados en base a las variables demográficas, hábitos de uso y tipología de centro deportivo donde desempeñan sus labores.....	223
6.3. Resultados de la investigación referidas las dimensiones de la responsabilidad social corporativa percibida.....	230
6.3.1. Las dimensiones de la RSC percibida por los clientes de centros deportivos.....	230
6.3.2. Las dimensiones de la RSC percibida por los empleados de centros deportivos.....	232
6.4. Resultados de la investigación relativos a los impactos de la responsabilidad social corporativa percibida.....	235
6.5. Contraste del modelo teórico propuesto y de las hipótesis de investigación.....	236
6.5.1. Resumen del contraste del modelo teórico propuesto.....	236
6.5.2. Resumen del contraste de las hipótesis de investigación.....	237
6.6. Discusión de los resultados.....	239

Capítulo 7 Conclusiones e implicaciones.....	247
Introducción	249
7.1. Conclusiones de la investigación.....	251
7.2. Implicaciones directivas y gerenciales.....	253
7.3. Limitaciones de la investigación	254
7.4. Futuras líneas de investigación	255
Bibliografía.....	257
Anexos.....	305



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Listado de figuras

Figura 1 - Las dimensiones de la RSC según la pirámide de Carroll (1991)	55
Figura 2 - Constructo multidimensional de la RSC, basado en la Triple Bottom Line (Elaboración propia a partir de Panwar et al, 2006).....	59
Figura 3 - Categorías de desarrollo de la empresa (Elaboración propia basada en Alves & Llena, 2009)	60
Figura 4 - Las esferas de influencia empresa-sociedad (Elaboración propia basada en Olabe, 2002) ..	63
Figura 5 - Las relaciones entre la gestión de los RRHH y el rendimiento organizacional (Elaboración propia basada en Guest, 1997).....	89
Figura 6 - Pirámide de necesidades (basada en Maslow, 1954).....	95
Figura 7 - Estructura del sistema deportivo español. Elaboración propia basada en Blanco (2006)...	105
Figura 8 - Modelos de gestión para las instalaciones deportivas públicas. Elaboración propia.....	116
Figura 9 - Modelo de gestión global de instalaciones deportivas. Elaboración propia, basado en Quesada & Díez (2002).....	141
Figura 10 - Modelo teórico propuesto. Elaboración propia.....	154
Figura 11 - Proceso para el desarrollo del instrumento de medida. Elaboración propia, basada en Vila et al (2000).....	160
Figura 12 - Medias por ítems RSC global (perfil clientes).....	208
Figura 13 - Modelo teórico contrastado. Elaboración propia.....	237

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Listado de gráficos

Gráfico 1 - Evolución del número de instalaciones deportivas en España (1975-2009). Elaboración propia, basada en CSD (2005) y DBK-Informa (2010).....	122
Gráfico 2 - Evolución del número de instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana (1975-2009). Elaboración propia, basada en CSD (2005) y DBK-Informa (2010).....	123
Gráfico 3 - Evolución del volumen de negocio de los centros deportivos públicos gestionados por el tejido empresarial (Elaboración propia a partir de Observatorio Sectorial DBK-Informa 2010 y 2017).....	128
Gráfico 4 - Evolución del número de centros deportivos privados en España (Elaboración propia a partir de Observatorio Sectorial DBK-Informa 2010a, 2010b, 2012, 2013 y 2015).....	129
Gráfico 5 - Evolución del volumen de negocio de los centros deportivos privados en España (Elaboración propia a partir de Observatorio Sectorial DBK-Informa 2010a, 2010b, 2012, 2013 y 2015).....	130
Gráfico 6 - Evolución del volumen de negocio y de la superficie total empleada por los centros deportivos privados en España (Elaboración propia a partir de Observatorio Sectorial DBK-Informa 2010a, 2010b, 2012, 2013 y 2015).....	131
Gráfico 7 - Evolución de la superficie media y de la facturación media de los centros deportivos privados en España (Elaboración propia a partir de Observatorio Sectorial DBK-Informa 2010a, 2010b, 2012, 2013 y 2015).....	131
Gráfico 8 - Evolución de la concentración del sector de centros deportivos. Elaboración propia a partir de Observatorio Sectorial DBK-Informa 2010a, 2010b, 2012, 2013 y 2015.....	133
Gráfico 9 - Percepción de RSC y calidad y valoraciones de satisfacción del cliente, en base al sexo. Elaboración propia.....	211
Gráfico 10 - Percepción de RSC y calidad y satisfacción del cliente, en base al estado civil. Elaboración propia.....	212
Gráfico 11 - Percepción de RSC y calidad y valoración de satisfacción del cliente, en base a la edad. Elaboración propia.....	213
Gráfico 12 - Percepción de RSC y calidad y valoración de satisfacción del cliente, en base a si tiene hijos. Elaboración propia.....	213
Gráfico 13 - Percepción de RSC y calidad y valoración de satisfacción del cliente, en base a nivel formativo. Elaboración propia.....	214
Gráfico 14 - Percepción de RSC y calidad y valoración de satisfacción del cliente, en base a frecuencia de uso. Elaboración propia.....	215
Gráfico 15 - Percepción de RSC y calidad y valoración de satisfacción del cliente, en base a duración media de uso. Elaboración propia.....	216
Gráfico 16 - Percepción de RSC y calidad y valoración de satisfacción del cliente, en base a antigüedad en el centro. Elaboración propia.....	216

Gráfico 17 - Percepción de RSC y calidad y valoración de satisfacción del cliente, en base a la experiencia en otros centros. Elaboración propia.....	217
Gráfico 18 - Percepción de RSC y calidad y valoración de la satisfacción del cliente, en base a la tipología de centro. Elaboración propia.....	218
Gráfico 19 - Valoraciones medias sobre los ítems globales de la RSC percibida por los empleados...221	
Gráfico 20 - Valoraciones medias sobre los ítems de satisfacción laboral de los empleados.222	
Gráfico 21 - Percepción de RSC y valoración de satisfacción laboral, en base al sexo. Elaboración propia.223	
Gráfico 22 - Percepción de RSC y valoración de satisfacción laboral, en base a estado civil. Elaboración propia.....224	
Gráfico 23 - Percepción de RSC y valoración de satisfacción laboral, en base a edad. Elaboración propia.224	
Gráfico 24 - Percepción de RSC y valoración de satisfacción laboral, en base a si tiene hijos. Elaboración propia.....225	
Gráfico 25 - Percepción de RSCy valoración de satisfacción laboral, en base al nivel formativo. ELaboración propia.....226	
Gráfico 26 - Percepción de RSC y valoración de la satisfacción laboral, en base a la relación contractual. Elaboración propia.....227	
Gráfico 27 - Percepción de RSC y valoración de satisfacción laboral, en base a la jornada laboral. Elaboración propia.....227	
Gráfico 28 - Percepción de RSC y valoración de satisfacción laboral, en base a la antigüedad en el centro. Elaboración propia.....228	
Gráfico 29 - Percepción de RSC y valoración de satisfacción laboral, en base a la experiencia en otros centros. Elaboración propia.....228	
Gráfico 30 - Percepción de RSC y valoración de satisfacción laboral, en base a la tipología del centro. Elaboración propia.....229	

Listado de tablas

Tabla 1 – Definiciones de responsabilidad social (Elaboración propia).....	41
Tabla 2 – Dimensión interna de la RSC (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001) y elementos que la componen. Elaboración propia.....	61
Tabla 3 – Dimensión externa de la RSC (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001) y elementos que la componen. Elaboración propia.....	62
Tabla 4 – Definiciones de la reputación corporativa según disciplinas. Elaboración propia basada en Fombrun et al. (2000).....	71
Tabla 5 – Etapas en la evolución de la marca. Elaboración propia basada en McEnally Et de Chernatony (1999).....	75
Tabla 6 – Definiciones de satisfacción del cliente (basado en Giese Et Cote, 2000)	83
Tabla 7 – Los tipos de satisfacción del cliente, como resultante emocional de la experiencia (Dorado, 2006).....	86
Tabla 8 – Tipos de satisfacción / descontento con un servicio (Dorado, 2006).....	86
Tabla 9 – Clasificación de las actuaciones socialmente responsables en materia de RR.HH. (Basada en Celma et al, 2009).....	87
Tabla 10 – Resultados sobre los RR.HH. que se pueden alcanzar a través de actuaciones socialmente responsables (Basada en Dyer Et Reeves, 1995).	88
Tabla 11 – Organización administrativa del deporte en España (Elaboración propia a partir de Carretero (2006).....	109
Tabla 12 – Ámbitos de actuación del tejido empresarial en el ámbito deportivo (Elaboración propia, basada en Montes (2006).....	113
Tabla 13 – Formas jurídicas en España. Elaboración propia, a partir de (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2017).....	121
Tabla 14 – Definición de los diferentes tipos de instalaciones vinculadas al sector del fitness (Elaboración propia, basada en Reverter Et Barbany, 2007).....	126
Tabla 15- Centros deportivos privados por tamaño. Elaboración propia a partir de Observatorio Sectorial DBK-Informa 2010a.....	132
Tabla 16 – Objetivos de la investigación (Elaboración propia).....	150
Tabla 17 – Escala de medición inicial de la dimensión social de la responsabilidad social percibida (perfil clientes).....	162
Tabla 18 – Escala de medición inicial de la dimensión medioambiental de la responsabilidad social percibida (perfil clientes).....	163
Tabla 19 – Escala de medición inicial de la dimensión económica de la responsabilidad social percibida (perfil clientes).	163
Tabla 20 – Escala de medición inicial de la responsabilidad social percibida global (perfil clientes)..	164
Tabla 21 – Escala de medición inicial de la calidad percibida.....	164

Tabla 22 - Escala de medición inicial de la satisfacción del cliente.....	165
Tabla 23 - Escala de medición inicial de las intenciones de recompra y de recomendación y disposición a pagar un mayor precio.....	166
Tabla 24 - Escala de medición inicial de la dimensión social de la responsabilidad social percibida (perfil empleados).....	167
Tabla 25 - Escala de medición inicial de la dimensión medioambiental de la responsabilidad social percibida (perfil empleados).....	168
Tabla 26 - Escala de medición inicial de la dimensión económica de la responsabilidad social percibida (perfil empleados).....	168
Tabla 27 - Escala de medición inicial global de la responsabilidad social percibida (perfil empleados).....	169
Tabla 28 - Escala de medición inicial global de la responsabilidad social percibida.....	169
Tabla 29 - Indicadores a mantener en la escala de medida (perfil clientes).....	175
Tabla 30 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems de la dimensión social de la RSC (perfil clientes).....	175
Tabla 31 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems de la dimensión medioambiental de la RSC (perfil clientes).....	176
Tabla 32 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems de la dimensión económica de la RSC (perfil clientes).....	176
Tabla 33 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems globales de la RSC (perfil clientes).....	176
Tabla 34 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems de la calidad percibida.....	177
Tabla 35 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems de satisfacción del cliente.....	177
Tabla 36 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre los factores de la escala depurada (perfil clientes).....	178
Tabla 37 - Resultados Alpha de Cronbach (escala perfil clientes).....	178
Tabla 38 - Resultados Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) (escala perfil clientes).....	179
Tabla 39 - Resultados Índice de Varianza Extraída (escala perfil clientes).....	180
Tabla 40 - Estadísticos y estadísticos ad hoc para determinar la bondad de ajuste de la escala (escala perfil clientes).....	181
Tabla 41 - Resultado del análisis de las cargas factoriales (parte 1 de 2) de la escala (escala perfil clientes).....	182
Tabla 42 - Resultado del análisis de las cargas factoriales (parte 2 de 2) de la escala (escala perfil clientes).....	183
Tabla 43 - Análisis de la validez discriminante del instrumento de medida (escala perfil clientes). ...	184
Tabla 44 - Indicadores a mantener en la escala de medida (perfil empleados).....	185
Tabla 45 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems de la dimensión social de la RSC (perfil empleados).....	186
Tabla 46 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems de la dimensión social de la RSC (perfil empleados).....	186

Tabla 47 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems de la dimensión social de la RSC (perfil empleados).....	187
Tabla 48 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems globales de la RSC (perfil empleados).....	187
Tabla 49 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems de la satisfacción laboral.....	187
Tabla 50 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre los factores de la escala depurada (perfil empleados).....	188
Tabla 51 - Resultados Alpha de Cronbach (escala perfil empleados).....	189
Tabla 52 - Resultados Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) (escala perfil empleados).....	189
Tabla 53 - Resultados Índice de Varianza Extraída (escala perfil empleados).....	190
Tabla 54 - Estadísticos y estadísticos ad hoc para determinar la bondad de ajuste de la escala (escala perfil empleados).....	191
Tabla 55 - Resultado del análisis de las cargas factoriales (escala perfil empleados).....	192
Tabla 56 - Resultados sobre la validez discriminante del modelo empleados.....	193
Tabla 57 - Perfil de los encuestados (clientes).....	195
Tabla 58 - Perfil de los encuestados (empleados).....	196
Tabla 59 - Principales diferencias entre el modelo de Mínimos cuadrados parciales y el Modelo de ecuaciones estructurales. Basado en Chin & Newsted, 1999.....	199
Tabla 60 - Medias por ítem de la dimensión social de la RSC (ordenadas de mayor a menor), para el perfil de clientes.....	207
Tabla 61 - Medias por ítem de la dimensión medioambiental de la RSC (ordenadas de mayor a menor), para el perfil de clientes.....	207
Tabla 62 - Medias por ítem de la dimensión económica de la RSC (ordenadas de mayor a menor), para el perfil de clientes.....	208
Tabla 63 - Medias por ítem de la calidad percibida (ordenadas de mayor a menor).....	209
Tabla 64 - Medias por ítem de la satisfacción del cliente (ordenadas de mayor a menor).....	210
Tabla 65 - Medias por ítem de las intenciones de recompra y recomendación y de la disposición a pagar un mayor precio (ordenadas de mayor a menor).....	210
Tabla 66 - Medias por ítem de la dimensión social de la RSC (ordenadas de mayor a menor) en el perfil de empleados.....	220
Tabla 67 - Medias por ítem de la dimensión medioambiental de la RSC (ordenadas de mayor a menor) en el perfil de empleados.....	220
Tabla 68 - Medias por ítem de la dimensión económica de la RSC (ordenadas de mayor a menor) en el perfil de empleados.....	221
Tabla 69 - Medias por ítem de la dimensión social de la RSC (ordenadas de mayor a menor).....	222
Tabla 70 - Cargas estandarizadas de los atributos de la dimensión social de la RSC (escala perfil clientes).....	231
Tabla 71 - Cargas estandarizadas de los atributos de la dimensión medioambiental de la RSC (escala perfil clientes).....	231
Tabla 72 - Cargas estandarizadas de los atributos de la dimensión económica de la RSC (escala perfil clientes).....	231

Tabla 73 – Contraste de hipótesis H2, H3 y H4 del modelo inicial propuesto.....	232
Tabla 74 – Cargas estandarizadas de los atributos de la dimensión social de la RSC (escala perfil empleados)	233
Tabla 75 – Cargas estandarizadas de los atributos de la dimensión medioambiental de la RSC (escala perfil empleados)	233
Tabla 76 – Cargas estandarizadas de los atributos de la dimensión económica de la RSC (escala perfil empleados)	234
Tabla 77 – Contraste de hipótesis H2, H3 y H4 del modelo inicial propuesto.....	234
Tabla 78 – Contraste de hipótesis H2 a H9 del modelo inicial propuesto.....	235
Tabla 79 – Contraste de hipótesis H14 y H15 del modelo inicial propuesto.....	235
Tabla 80 – Resumen de los resultados del contraste de las hipótesis de investigación. Elaboración propia.....	238



Universitat d'Alacant
 Universidad de Alicante



Introducción

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

A lo largo de la historia, las preocupaciones sobre la moralidad y la ética han ido variando en cuanto a la importancia que la sociedad les otorgaba (Cuevas Moreno, 2011).

Como consecuencia de numerosos escándalos que se han producido a lo largo de todo el planeta (de la Cuesta & Valor, 2003), y que la sociedad ha podido observar en múltiples estamentos (financieros, sociales, económicos, medioambientales, políticos, etc.), han aparecido nuevas preocupaciones sociales, tales como los desequilibrios en la distribución del bienestar, la contaminación del aire y del agua, la degradación del terreno, etc., que han propiciado que la sociedad en su conjunto comience a sensibilizarse, valorando los intercambios entre las ganancias económicas y el declive social y medioambiental (Panwar, Rinne, Hansen, & Juslin, 2006).

Estas preocupaciones sociales han propiciado que la responsabilidad social haya ido creciendo en importancia y significancia (Carroll & Shabana, 2010), acaparando mucha atención (Votaw, 1972), tanto en la sociedad empresarial como en la sociedad civil, así como de los organismos e instituciones públicas de todo el mundo (Saavedra Robledo, Muñoz Torres, & de la Cuesta, 2010). De este modo, ha pasado de ser una noción estrecha y a menudo marginada, a convertirse en un concepto complejo y multifacético, que es cada vez más importante en gran parte de la toma de decisiones en el seno de las corporaciones (Cochran, 2007), convirtiéndose de hecho en una inescapable prioridad para los líderes empresariales en todo el mundo (Porter & Kramer, 2006).

Aparentemente este incremento y renovado interés por las mismas, se ha producido como consecuencia de tres cambios fundamentales que se pueden ligar al sistema económico: los daños al medioambiente, la corrupción y las violaciones de los derechos humanos y el surgimiento de una *Tercera Revolución Industrial* cuyos elementos más distintivos se podrían resumir en: tecnología, comunicación y capitalismo global (Cuevas Moreno, 2011).

En relación al primero de los cambios que estamos viviendo, numerosas han sido las catástrofes naturales ocurridas como consecuencia de actividades comerciales y productivas de las empresas, que han destapado carencias en el tratamiento y prevención de los riesgos derivados de la actividad de las mismas, o incluso han destapado una falta de ética considerable en el desarrollo de sus actividades. Casos de sobra conocidos en este sentido son los de la petrolera *BP*, que fue condenada por el vertido de millones de barriles de petróleo al mar (El Mundo, 2015), o el más reciente de *Volkswagen*, en relación a las prácticas fraudulentas para ocultar las emisiones contaminantes reales de sus vehículos (El País, 2015).

En relación a los escándalos de corrupción y de las violaciones de las normas más básicas, numerosas prácticas socialmente irresponsables han sacudido a algunas de las más conocidas marcas mundiales en sus respectivos sectores, que en algunas ocasiones se han visto salpicadas por casos de violación de derechos laborales en sus empresas proveedoras. En este sentido, empresas internacionales del sector textil o tecnológico, se han visto involucradas en escándalos relacionados con las condiciones de los empleados de sus proveedores, habiendo llegado a ser consideradas como condiciones de esclavitud (ABC, 2012; El Mundo, 2011).

En este mismo sentido, en el ámbito financiero encontramos también casos de corrupción y fraude, entre los que se podría destacar, por su volumen y repercusión, el caso *Enron*, o el más reciente caso *Maddoff*, sobre el que se comenzó especulando que habría supuesto una estafa de más de 50.000 millones de dólares (El País, 2008) aunque por desgracia éstos dos casos no son, ni mucho menos, los únicos que han agitado a la ciudadanía (El Blog Salmón, 2008).

Por último, en relación al surgimiento de lo que algunos catalogan como *Tercera Revolución Industrial*, nos encontramos en un momento en el que se está produciendo un cambio socioeconómico importante, que podría resumirse en la finalización de una cultura heredada de la Revolución Industrial, cuyo concepto dominante de empresa era la maximización del beneficio o la minimización de costes por encima de cualquier otro planteamiento, pasando a una nueva concepción basada en el pensamiento de que la empresa es una forma más de ciudadanía y que, ha de convivir responsablemente con su entorno (de Castro, 2005).

Este profundo desarrollo y transformación socioeconómica se desarrolla en un mundo globalizado, donde los mercados supranacionales y los mercados financieros tienen un papel preponderante (Garrido & Martínez-Vara, 2006), hasta el punto que en pleno siglo XXI, 51 de las 100 mayores economías del mundo son empresas privadas y no Estados, lo que demuestra que el sector privado se ha convertido en uno de los actores más importantes a nivel social en todo el planeta, con un impacto considerable en la sociedad en la que opera (Wiggen & Bomann-Larsen, 2004).

Otra de las características de esta revolución es la relativa a la tecnología, al encontrarnos en un escenario donde la información sobre las conductas y actividades empresariales se ha desarrollado de manera muy significativa a través de las nuevas tecnologías de la información, que permiten que la información fluya de forma instantánea a nivel global, lo que también ha propiciado que algunas empresas actúen de forma más transparente y subrayando su compromiso social (Panwar et al., 2006).

Este foco, situado en las obligaciones sociales y medioambientales de las organizaciones, ha aumentado la conciencia de la población sobre estas cuestiones y puede estar sentando las bases para una reinterpretación del papel de las corporaciones, de su propósito y legitimidad, más allá del margen de beneficio (Wiggen & Bomann-Larsen, 2004), habiéndose puesto el punto de mira en los comportamientos de las empresas.

Consecuentemente, éstas han comenzado ya a responder desarrollando iniciativas y programas socialmente responsables (Wiggen & Bomann-Larsen, 2004), en algunos casos incluso de un modo reactivo, tras destaparse los casos que dejaban en evidencia determinadas malas prácticas (Porter & Kramer, 2006).

Así, para las empresas comienza a crecer la importancia de trabajar para intentar ser proactivamente responsables hacia el medioambiente y la sociedad en la que se encuentran (Panwar et al., 2006), comenzando a verse a muchas de ellas implicadas en la ardua tarea (Porter & Kramer, 2006) de incorporar los aspectos sociales y medioambientales dentro de la estrategia de los negocios (Abreu & Badii, 2007), entre otras cosas para evitar males mayores al no haber previsto determinadas circunstancias que pueden suceder si se destapa que la empresa ha obviado alguna de sus obligaciones sociales (Porter & Kramer, 2006).

Esta *revolución* socialmente responsable ha situado a la RSC en el centro del debate, convirtiéndose ésta en un concepto ampliamente estudiado y discutido a nivel internacional (Abreu & Badii, 2007; Carroll & Shabana, 2010; Moreno, Uriarte, Topa, & Acevedo, 2010), y sobre el cual han pivotado numerosas iniciativas empresariales (Abreu & Badii, 2007), lo que hace pensar que tanto la sociedad civil como la sociedad empresarial deberán tomar partido en el desarrollo de estrategias que permitan que los objetivos de una y otra confluyan de

manera sostenible, en búsqueda del bien común, y donde la responsabilidad social se pueda consolidar como un fenómeno que garantice el equilibrio entre las partes.

Tal y como ocurriera en sus inicios con el concepto de *gestión de la calidad*, todavía una parte de la sociedad empresarial podría ser reacia al desarrollo e implantación de estrategias socialmente responsables en sus empresas, pero como nos recuerda Lozano (2009), tal y como en su momento ocurrió con la *gestión de la calidad* o con el *marketing*, el futuro nos resultará inconcebible e inviable que una empresa no asuma las responsabilidades éticas, sociales y medioambientales como criterios de actuación.

De hecho, en estos momentos ya disponemos de una cantidad ingente de estudios de investigación que analizan los impactos que las políticas socialmente responsables pueden tener sobre las organizaciones, dejando suficientemente claro que el desarrollo de este tipo de acciones puede implicar notables ventajas a quienes las pongan en marcha.

A este respecto, algunos estudios advierten de los impactos que la RSC puede tener en la reputación y la imagen de marca de una organización (Abdullah & Aziz, 2013; Alvarado, 2008; Bigné, Andreu, Chumpitaz, & Swaen, 2006; Brown & Dacin, 1997; Currás, Bigné, & Alvarado, 2009; Hsu, 2012; Stanaland, Lwin, & Murphy, 2011; Turban & Greening, 1997; K. Walker & Dyck, 2014; M. Walker & Kent, 2009; Zhu, Sun, & Leung, 2014).

Otros muchos, hacen lo propio en relación a la mejora de las actitudes de los clientes hacia las organizaciones socialmente responsables (Alvarado, 2008; Alvarado & Schlesinger, 2008; Bhattacharya & Sen, 2004; Bigné, Chumpitaz, Andreu, & Swaen, 2005; Bigné et al., 2006; Brown & Dacin, 1997; Lichtenstein, Drumwright, & Braig, 2004; Mohr & Webb, 2005), o en relación a la influencia que la RSC puede tener sobre las intenciones de comportamiento futuro de los clientes y potenciales clientes (Alniacik, Alniacik, & Genc, 2011; Alvarado, 2008; Bhattacharya & Sen, 2004; Bigné et al., 2006; Currás et al., 2009; Currás, 2009; Kang & Hustvedt, 2014; Lichtenstein et al., 2004; Mohr & Webb, 2005; Pérez, García de los Salmones, M., & Rodríguez del Bosque, 2008; Saldivar, 2014; Tian, Wang, & Yang, 2011; M. Walker & Kent, 2009).

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

En relación a los empleados, como otro de los grupos de interés clave para la mayoría de organizaciones, varios estudios de investigación afirman que las políticas socialmente

responsables permiten que la identificación organizacional empleado-empresa mejore (Carmeli, Gilat, & Waldman, 2007; De Roeck, Marique, Stinglhamber, & Swaen, 2014; M. Farooq, Farooq, & Jasimuddin, 2014; O. Farooq, Payaud, Merunka, & Vallete-Florence, 2014; Fu, Ye, & Law, 2014; Korschun, Bhattacharya, & Swain, 2014), que se perciba unos mayores niveles de justicia en la organización (De Roeck et al., 2014; Moon, Hur, Ko, Kim, & Yoon, 2014; Tziner, Oren, Bar, & Kadosh, 2011), o que se mejore el compromiso de los empleados hacia su organización (Ali, Rehman, Ali, Yousaf, & Zia, 2010; Ambrose, Arnaud, & Schminke, 2008; Bayoud, Kavanagh, & Slaughter, 2012; Brammer, Millington, & Rayton, 2007; Fu et al., 2014; Hofman & Newman, 2014; Netaji & Ghasemi, 2013; Turker, 2009).

Asimismo, no podemos obviar aquellas investigaciones que relacionan las prácticas socialmente responsables de las organizaciones con los niveles de lealtad (Hansen, Dunford, Boss, Boss, & Angermeier, 2011; E. M. Lee, Park, & Lee, 2013) o de satisfacción de los empleados (Álvarez & Miles, 2006; Celma, Martínez, & Raya, 2009; De Roeck et al., 2014; Ebeid, 2010; Gamero, 2007; Giri & Kumar, 2010; Raub & Blunski, 2014; Tziner et al., 2011; Valentine & Fleischman, 2008; Vitell & Davis, 1990; Vitell, Ramos, & Nishihara, 2010).

No obstante, estos impactos que la RSC puede generar sobre los empleados y clientes no son los únicos, dado que también podemos 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; Garay & Font, 2011; Hsu, 2012; Iturrioz, Aragón, Narbaiza, & Ibáñez, 2009; E. M. Lee et al., 2013; S. Lee & Heo, 2009; Luo & Bhattacharya, 2006; Maignan & Ferrell, 2001; Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi, & Saeidi, 2015; Stanwick & Stanwick, 1998; Sun & Stuebs, 2013; Waddock & Graves, 1997).

Como observamos, existen múltiples argumentos por los que parecería interesante, aunque lo fuera únicamente desde un punto de vista estrictamente empresarial, desarrollar estrategias de responsabilidad social en el seno de las organizaciones.

Aunque creemos que ha quedado patente la enorme cantidad de estudios existentes en torno a esta materia, el análisis de la responsabilidad social y la influencia que ésta puede ejercer sobre las organizaciones es un aspecto que, en determinados sectores económicos concretos, no está muy desarrollado en la literatura (Mariño, 2015), como sucede en el sector deportivo, donde sólo recientemente se ha comenzado a examinar (Babiak, 2010; Sheth & Babiak, 2010), y donde las aproximaciones más relevantes que a día de hoy se han desarrollado lo han hecho desde la perspectiva de las grandes ligas deportivas profesionales, los grandes eventos deportivos y en las empresas de equipamiento deportivo (Babiak, 2010; Douvis, Kyriakis, Kriemadis, & Vrontdou, 2014; Ratten & Babiak, 2010; Ratten, 2010; Sheth & Babiak, 2010; Smith & Westerbeek, 2007; M. Walker & Kent, 2009).

Dentro del ámbito deportivo, los centros deportivos, dadas sus características naturales, así como su inmersión en el tejido social, podrían ser uno de los sectores donde con mayor facilidad y con mayor fuerza podría emerger la responsabilidad social corporativa

(Babiak, 2010; Ratten, 2010; Smith & Westerbeek, 2007; Spence, Habisch, & Schmidpeter, 2004; Vyakarnam, Bailey, Myers, & Burnett, 1997). Sin embargo, en la actualidad no se encuentran estudios que analicen el impacto de la RSC en este tipo de centros.

El presente trabajo de investigación, elaborado con el objetivo de alcanzar el título de doctor universitario, se desarrolla precisamente en esta línea poco abordada en la literatura, tratando de indagar sobre la situación de la responsabilidad social corporativa en el ámbito de los centros deportivos, así como sus posibles impactos en los clientes y trabajadores de los mismos.

Este trabajo se estructura en tres bloques principales de contenido: el *bloque 1*, destinado a desarrollar el marco teórico conceptual; el *bloque 2*, donde se desarrolla el marco metodológico de la investigación; y el *bloque 3*, donde se presentan los resultados, la discusión y las conclusiones del estudio.

Más específicamente, en la primera parte del presente trabajo de investigación, el lector se introducirá de lleno en el marco teórico y conceptual, encontrando para ello el *capítulo 1*, dedicado al origen, evolución, definición y principales teorías explicativas de la responsabilidad social; el *capítulo 2*, donde se abordan los principales impactos que la implementación de políticas socialmente responsables puede generar sobre las organizaciones; y el *capítulo 3*, donde se expone la estructuración y organización del sistema deportivo en nuestro país, la evolución y situación actual del sector de los centros deportivos, así como se refuerza la relevancia que la implementación de políticas de RSC puede generar en este tipo de instalaciones deportivas.

En la segunda parte, el lector podrá introducirse de lleno en el marco metodológico, encontrando el *capítulo 4*, dedicado al planteamiento del problema, los objetivos e hipótesis de investigación, así como el modelo teórico propuesto; y el *capítulo 5*, que versa sobre la metodología empleada para el desarrollo de la investigación, encontrando aquí las características de los participantes del estudio, el instrumento de medida, el procedimiento a través del cual se ha desarrollado la investigación y la explicación de las técnicas empleadas para la explotación de los datos.

Una vez detallado todo el marco metodológico, se incorpora el tercer bloque, compuesto por el *capítulo 6*, dedicado a la presentación, análisis y discusión de los resultados aportados por el estudio de investigación, dividiéndose este en tres bloques principales: resultados descriptivos, resultados inferenciales y contraste de hipótesis; y por el *capítulo 7*, que incluirá las conclusiones generales del estudio, las principales implicaciones directivas y gerenciales que de ellas se pueden extraer, las limitaciones de la propia investigación, así como la propuesta de futuras líneas de investigación que sobre esta materia el autor realiza.

Por último, se incluye la *bibliografía* empleada para la elaboración del presente estudio de investigación, así como todos los *anexos* que el autor ha contemplado necesarios incorporar al mismo.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Bloque 1

Marco teórico

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Capítulo 1

La Responsabilidad Social Corporativa

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Introducción

Como se ha expuesto en la *introducción*, esta investigación se centra en el estudio de la *responsabilidad social corporativa* y, más específicamente, en cómo puede afectar su implantación en el sector de los centros deportivos.

Para llevarlo a cabo, es necesario abordar qué se entiende por *responsabilidad social corporativa* (también denominada *RSC* a lo largo de este trabajo de investigación), atendiendo para ello a las múltiples definiciones que se encuentran en la literatura.

Asimismo, tan relevante como lo anterior es la necesidad de indagar sobre los orígenes del concepto y la evolución que éste ha tenido a lo largo de la historia, tanto desde el punto de vista social como académico.

Paralelamente, también parece ineludible la necesidad de explicar las diferentes perspectivas teóricas que los investigadores han empleado a la hora de estudiar este concepto, encontrando interesante realizar un recorrido sobre los principales postulados que sobre la *RSC* se encuentran en la literatura.

Todos estos aspectos son los que se tratan en el presente capítulo, con el fin de que el lector acabe inmerso en lo que la *responsabilidad social corporativa* es y significa.

1.1. El origen y evolución de la Responsabilidad Social Corporativa

Un problema epistemológico común en las ciencias sociales es que la investigación sobre un tema comienza una vez que los fenómenos se han cristalizado en formas que pueden ser estudiadas (Cuevas Moreno, 2011).

La reflexión sobre la moral y la ética en las organizaciones no se trata de un fenómeno nuevo, dado que acompaña al ser humano desde la época antigua, encontrando numerosos filósofos que trataron temas morales y éticos vinculados a la administración y gobierno de las instituciones (Cuevas Moreno, 2011).

De esta forma, los antecedentes históricos, o al menos los primeros desencadenantes, de lo que ahora conocemos como Responsabilidad Social Corporativa se remontan varios siglos atrás (Carroll, 1999; Carroll & Shabana, 2010; Lozano, 2009; Navarro García, 2008; Panwar et al., 2006), casi a los orígenes de las organizaciones que conjugaron capital y trabajo para generar riqueza y beneficio (Navarro García, 2008).

Sin embargo, la evolución del concepto actual viene marcada por dos hechos históricos clave: la Revolución Industrial y la II Guerra Mundial. La Revolución Industrial se produce en EE.UU.¹ entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX, teniendo como consecuencia una serie de cambios profundos en el modelo empresarial. En este contexto, la explotación de trabajadores (tal y como la concebimos hoy en día) era el común denominador, siendo ésta una de las múltiples circunstancias que fomentaron que se iniciara el debate de las responsabilidades sociales de los negocios (Abreu & Badii, 2007; Gilli, 2011; Panwar et al., 2006).

En esa época, el gobierno de los Estados Unidos de América comenzó a regular ciertas acciones de los negocios, con el fin de influir en la conducta de los mismos, coincidiendo con un escenario en el que las empresas comenzaban a tener un impacto que iba más allá de la comunidad local a la que proveían empleo, bienes y servicios, en lo que quizá podría denominarse el inicio de la globalización, y donde los sindicatos comenzaban a actuar como grupos de presión en empresas y negocios (Abreu & Badii, 2007; Panwar et al., 2006), con el fin de mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

Sin embargo, a pesar de que ya habían referencias que mostraban las preocupaciones sociales en el marco de los negocios (Abreu & Badii, 2007; Carroll, 1999; Panwar et al., 2006), algunos autores consideran más apropiado establecer el nacimiento del actual concepto de responsabilidad en EE.UU. hacia mediados del siglo XX

¹ Algunos autores, como Carroll (1999), abordan la evolución del concepto de *responsabilidad social corporativa* focalizándose en la sociedad norteamericana, dado que, en sus propias palabras, y aunque las huellas de la responsabilidad social pudieran haberse desarrollado tanto en forma teórica como práctica en otros países, fue allí donde mayor volumen de literatura se había acumulado en torno al tema.

(Carroll, 1979; Carroll, 1991; Carroll, 1999; Garrido & Martínez-Vara, 2006; Garriga & Melé, 2004; Gilli, 2011; Lozano, 2009; Martínez-Herrera, 2010; Saavedra Robledo et al., 2010).

Esto se debe posiblemente a la aparición de un nuevo modelo de empresa que, a diferencia de lo que había ocurrido hasta el momento, comienza a desarrollar nuevos modelos de organización (tanto formal como jerárquica) como consecuencia de la separación de la dirección y la propiedad, lo que propició que el tratamiento de los problemas y de las consecuencias de las actividades empresariales pasaron de la persona a la organización (Martínez-Herrera, 2010).

El rápido crecimiento de las empresas, y en consecuencia de su poder, y el papel protagonista que éstas comenzaban a tener en una sociedad (la americana) que afrontaba enormes problemas -tales como el paro, la pobreza, la contaminación, el racismo, etc.- fueron otros de los factores determinantes para la revelación de la responsabilidad social (Saavedra Robledo et al., 2010).

Este auge de la responsabilidad social en las empresas conlleva que autores como Carroll (1999) analicen la evolución de la RSC década a década a partir de la mitad del siglo XX, con el fin proporcionar una base teórica sólida para investigaciones sobre este tema.

Si hasta la década de 1950 había un discurso limitado sobre *responsabilidad social corporativa* (Carroll & Shabana, 2010), propiciado por la visión de que el único objetivo de una empresa era conseguir resultados económicos creando valor a corto plazo y sin reparar en la sostenibilidad de los mismos (Garrido & Martínez-Vara, 2006), esta década marcó un crecimiento significativo en cuanto a los intentos de formalizarla o definirla (Carroll, 1999).

En este sentido, a través de la revisión de la literatura se puede observar como se cataloga a Howard Rothmann Bowen como el precursor del actual concepto de Responsabilidad Social Corporativa, al haber iniciado el periodo moderno de literatura sobre este tema (Carroll, 1999) con la publicación en 1953 de su obra *Social Responsibilities of the Businessman*.

En dicha obra, Bowen (1953) se plantea qué tipo de responsabilidades deberían asumir los hombres de negocios, y establece una de las primeras definiciones del término, que hacía referencia a "*las obligaciones de los empresarios de perseguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones o seguir aquellas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad*" (Bowen, 1953, p. 6).

En esta década de los 50, se produce una creciente movilización en contra de todo aquello que se identificara con la cultura norteamericana, principalmente como consecuencia de las acciones bélicas que se estaban desarrollando en Vietnam (Martínez-Herrera, 2010). Este clima hostil derivado del conflicto, propició que se

comenzara a criticar el papel imperialista de las empresas norteamericanas en el Tercer Mundo, cuestionando sus actividades a partir de las consecuencias sociales producidas, así como a las consecuencias ecológicas del desarrollo industrial y del consumismo como estilo de vida (Martínez Herrera, 2010).

Los años sesenta fueron un período de expansión de la reflexión académica sobre las obligaciones de las empresas hacia los diversos grupos sociales, lo mismo que sobre la relación entre desarrollo humano y crecimiento económico (Martínez Herrera, 2010).

En aquellos años, Frederick (1960:54), afirmó que *"en la nueva era del poder de los negocios, la antigua filosofía de la responsabilidad de los negocios ha quedado obsoleta"*. Frederick (1960) sostenía que, derivado de la filosofía del *laissez-faire* (filosofía económica basada en la libertad individual sin inferencias de la administración, inspirada en la frase del economista francés Vincent de Gurnay), se había desarrollado un escenario en el cual los intereses privados deberían ser armonizados con los intereses de la sociedad en su conjunto, al conllevar los primeros una multiplicidad de obligaciones sobre accionistas, empleados y hacia el público en general.

Este mismo autor, afirmaba que las responsabilidades sociales *"significan que los empresarios deben supervisar el funcionamiento de un sistema económico que satisfaga las expectativas del público. Y esto significa, a su vez, que los medios de producción de la economía deberían emplearse de tal manera que la producción y la distribución mejoren el bienestar socioeconómico total"* (Frederick, 1960:60).

En esa línea, Carroll & Shabana (2010) postulan que fueron las presiones y los rápidos cambios en el entorno social los que propiciaron la adopción de perspectivas, actitudes, prácticas y políticas socialmente responsables.

La década de 1970 supuso un cambio de paradigma, al producirse una serie de fenómenos, tanto políticos y económicos como sociales, de notable envergadura. Entre ellos, se produjo un aumento relevante de los precios de las materias primas -especialmente de los precios del petróleo- un aumento progresivo de los niveles de desempleo, un aumento constante de la inflación y un aumento considerable de los tipos de interés en el mercado financiero que acabaron con el crecimiento experimentado en la década anterior y sumieron en una profunda crisis al conjunto de países del mundo occidental.

Este cambio de paradigma causó que esta década estuviera marcada por la proliferación de definiciones sobre el concepto de RSC (Carroll, 1999). Tanto fue así, que en esos años fue cuando Dow Votaw acuñó la tan célebre cita dentro de este ámbito, donde afirmaba que *"la responsabilidad social corporativa (...) es un término brillante, que significa algo, pero no siempre lo mismo para todo el mundo"* (Votaw, 1972:25). Este autor venía a plasmar la situación que se vivía en relación al significado de un concepto que, para unos, y en sus palabras, era entendido como *"responsabilidades legales u obligaciones"*, para

otros eran "*compromisos responsables en un sentido ético*", mientras que, para otros, era "*consciencia social*", o incluso era equiparada únicamente con contribuciones caritativas (Ibíd).

La falta de consenso sobre lo que el concepto de *responsabilidad social* realmente significa (Carroll, 1979; Saavedra Robledo et al., 2010) es uno de los factores que han contribuido a la frecuente ambigüedad mostrada en las discusiones sobre esta materia (Carroll, 1979), hasta tal punto que podemos encontrar teorías sobre la RSC que combinan diferentes aproximaciones al concepto y que utilizan la misma terminología con diferente significado (Garriga & Melé, 2004).

Es también en la década de 1970 cuando aparecen los primeros indicios que apuntaban a que algunas de las decisiones socialmente responsables llevadas a cabo por los negocios podrían estar justificadas en el largo plazo, proporcionando ganancias económicas a las organizaciones, y viéndose recompensada así esta perspectiva responsable (Davis, 1973). Probablemente, esto pudo significar un punto de partida para que, años más tarde, numerosos académicos del ámbito gerencial comenzaran a preocuparse y analizar aspectos relacionados con la ética empresarial (Abreu & Badii, 2007).

Hacia la década de los años 80, y como consecuencia de la crisis de la década precedente, la sociedad comienza a dejar de pensar en el Estado como único administrador del gasto social y como responsable de las desigualdades sociales, surgiendo la idea de que las contribuciones al bienestar y la calidad de vida del común de la sociedad debería ser responsabilidad de todas las instituciones inherentes a la misma, entre ellas, por supuesto, la empresa (Garrido & Martínez-Vara, 2006).

En este momento es cuando la responsabilidad social comienza a perder su carácter abstracto, integrándose en la gestión empresarial (Garrido & Martínez-Vara, 2006) y cuando desde el punto de vista gerencial comienzan a aparecer ciertas preocupaciones por aquellos impactos que las organizaciones podían generar, tanto de forma positiva como negativa, en las comunidades donde llevaran a cabo sus operaciones (Porter & Kramer, 2006), aspectos que acabarán sentando las bases de las políticas de gestión de las organizaciones, donde la RSC se concibe como un factor estratégico en la sostenibilidad o perdurabilidad de las mismas (Garrido & Martínez-Vara, 2006).

A partir de aquí, comienzan a aparecer estudios de investigación que tratan de relacionar las prácticas socialmente responsables con la rentabilidad de los negocios (Carroll, 1999), emergiendo paulatinamente como realidades de la práctica empresarial (Carroll & Shabana, 2010). Estas afirmaciones de que la responsabilidad social y las ganancias a largo plazo no son incompatibles (Abreu & Badii, 2007) provocan que el tema de la responsabilidad social y el estudio de la ética empresarial comience a promoverse dentro del currículo de las escuelas de negocios (Abreu & Badii, 2007).

Posteriormente, ya en la década de 1990, comenzaron a decaer las contribuciones científicas relacionadas con la definición y el concepto de *responsabilidad social corporativa*, desviándose la atención investigadora hacia otros conceptos y alternativos y temas relacionados con ésta (Abreu & Badii, 2007; Carroll, 1991; Carroll, 1999).

En este sentido, Carroll & Shabana (2010) afirman que actualmente el término *Responsabilidad Social Corporativa* sigue siendo popular, aunque asumen que los conceptos de *ciudadanía corporativa*, *ética empresarial* o *sostenibilidad*, que califican como "competidores, complementarios y solapados" al concepto de *RSC*, podrían convertirse en el descriptor más aceptado y extendido dentro del campo de estudio.

1.2. La definición de Responsabilidad Social Corporativa

Numerosos académicos e investigadores han tratado de establecer una definición consensuada para este concepto desde hace varias décadas (Carroll, 1979; Carroll, 1991), lo que demuestra la complejidad inherente a este aspecto.

Actualmente no existe, por tanto, una definición única del concepto de *responsabilidad social corporativa* (Abreu & Badii, 2007; Panwar et al., 2006; Whitehouse, 2006), dado que cada una de las existentes suele aportar algún elemento o matiz diferenciador con el resto, haciendo que todavía no exista un consenso generalizado sobre su definición (Moreno et al., 2010).

Dahlsrud (2008), identificó la existencia de 37 definiciones de Responsabilidad Social Corporativa, aunque esta cifra subestima el verdadero volumen de definiciones académicas al respecto, debido a la metodología empleada en este estudio para identificarlas (Carroll & Shabana, 2010).

Los investigadores en el campo de la *responsabilidad social corporativa* se encuentran sometidos a dos problemas principales: por un lado, la existencia de varias formas de concebir lo que la *responsabilidad social* incluye y todo lo que ella abarca (Carroll & Shabana, 2010), siendo este uno de los factores que contribuyen a la ambigüedad que frecuentemente envuelven el tema de la responsabilidad social (Carroll, 1979); y, por otro lado, que la *RSC* se trata de una realidad emergente y en constante dinamismo (Arrieta & Cruz, 2005).

Con la intención de homogeneizar las características que debería tener cualquier definición de *RSC*, de Castro (2005) postula que ésta debería sustentarse sobre cuatro elementos: (1) que se trate como un conjunto de obligaciones éticas de la empresa; (2) que se contemple como un elemento que se desarrolla una vez cumplida la legislación vigente; (3) que surja de la relación con sus grupos de interés y del desarrollo de su actividad, de la que se derivan impactos en el ámbito social, medioambiental, laboral y de derechos humanos; y (4) que se enmarque en un contexto global en el que la empresa es responsable.

En cambio, otros autores prefieren emplear el término de *voluntariedad* aplicado a la RSC, en contraposición al de obligaciones. A este respecto, Navarro García (2008) afirma que la responsabilidad aparece cuando existen varias posibilidades de elección y el sujeto (ya se trate de un individuo o una organización) se decide por una de ellas, por lo que asevera que "*la esencia de la responsabilidad es, por consiguiente, la existencia de libertad y voluntariedad*".

Con el fin de dar cabida en la presente tesis doctoral a las principales definiciones de *responsabilidad social corporativa*, se presenta la *tabla 1* donde, además, se especifican las dimensiones sobre las que se desarrolla cada una.

Tabla 1 - Definiciones de responsabilidad social (Elaboración propia)

Autor	Definición	Dimensiones
Bowen, 1953	<i>Las obligaciones de los empresarios de perseguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones o seguir aquellas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad.</i>	Social
WBCSD, 1999	<i>El compromiso continuado de los negocios de comportarse éticamente y de contribuir al desarrollo económico, mejorando la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y de la sociedad en general.</i>	Social y económica
Comisión de las Comunidades Europeas, 2001	<i>La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.</i>	Social, medioambiental y económica
de la Cuesta & Valor, 2003	<i>El conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.</i>	Social, medioambiental y económica
Moreno et al, 2010	<i>Proceso a través del cual las empresas asumen la responsabilidad por las consecuencias sociales, económicas y medioambientales de su actividad, y ello a través de dos mecanismos fundamentales: la rendición de cuentas en los tres ámbitos anteriores y ejerciendo el diálogo con los grupos interesados o afectados por tal actividad</i>	Social, medioambiental y económica
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2007	<i>La integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones</i>	Social, medioambiental y económica
Lizcano & Moneva, 2004	<i>El compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa</i>	Social y medioambiental
Martínez Herrera, 2010	<i>El conjunto de las acciones innovadoras de una organización, basadas en el cumplimiento de las leyes y en los valores éticos, para institucionalizar un gobierno corporativo transparente que integre en las actividades en curso de la organización la generación de riqueza respetuosa</i>	Social, medioambiental y económica

	<i>de los derechos humanos con las responsabilidades de sus actividades sobre la sociedad y el medio ambiente</i>	
Garrido & Martínez-Vara, 2006	<i>El conjunto de prácticas empresariales que se derivan de los compromisos éticos que las empresas establecen con sus grupos de interés, así como el reconocimiento e integración de los mismos en sus operaciones, tanto en el ámbito de las preocupaciones sociales como medioambientales</i>	Social y medioambiental

Si bien todas las anteriores definiciones parecen referirse de un modo óptimo al concepto, para proseguir con el presente trabajo de investigación es necesario establecer qué definición parece la más acertada para el mismo.

De este modo, el autor considera que la definición propuesta por la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) es la más asumible de todas, por tres motivos principales: (1) se trata de la definición que más repercusión parece haber generado en torno al concepto (Dalshrud, 2008); (2) incorpora, bajo una misma definición, las tres dimensiones de la responsabilidad social (desde el paradigma del desarrollo sostenible, que más adelante viene desarrollado); y (3) porque integra, en la propia definición, el concepto de voluntariedad que anteriormente ha sido expuesto.

Una vez hemos seleccionado la definición sobre la cual nos basaremos a la hora de entender el concepto principal sobre el que versa este trabajo, hemos de detenernos un instante para reflexionar sobre el complemento que, habitualmente, acompaña al concepto de *responsabilidad social*.

A través de la revisión de la literatura podemos observar como numerosos autores utilizan diferente terminología para referirse a un mismo concepto (Bigné et al., 2005). Así, aparecen referencias al concepto de *Responsabilidad Social*, *Responsabilidad Social Corporativa*, *Responsabilidad Social Empresarial*, *Responsabilidad Social de las Empresas*, *Responsabilidad Social Organizacional*, *Responsabilidad Social de los Negocios*, etc.

Este problema respecto a la denominación se puede encontrar también en otros términos similares, como el de *ética de los negocios*, *ética de la empresa*, o *ética corporativa*, que diversos autores los emplean indistintamente para referirse al mismo concepto (Cuevas Moreno, 2011).

Debido a la existencia de múltiples formas de denominar un mismo concepto, y con el fin de facilitar al lector el seguimiento del texto, el autor ha tenido a bien emplear uno sólo, seleccionándolo de todos los anteriormente citados.

Para ello, el autor ha tenido en cuenta, en primer lugar, el tipo de investigación empírica que se pretende desarrollar. En este sentido, la investigación englobará tanto a entidades públicas como privadas, de dimensiones dispares, y donde todas funcionan bajo un modelo jerarquizado de organización. Por este motivo, tanto el *término responsabilidad social*

empresarial como el término *responsabilidad social de la empresa* quedan descartados (dado que habrá determinadas entidades que no se formulan bajo un modelo mercantil). Asimismo, el término *responsabilidad social del negocio* también queda excluido (puesto que en determinadas entidades el fin de sus actividades no será lucrativo). De esta forma, quedarían disponibles los términos *de responsabilidad social corporativa* o *responsabilidad social organizacional*.

Acudiendo al Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (en adelante también denominado *DRAE*), observamos que el término *corporativo/a* se define como "*perteneciente o relativo a una corporación*", y profundizando en la definición, *corporación* la define, en su primera acepción, como "*organización compuesta por personas que, como miembros de ella, la gobiernan*". Asimismo, el *DRAE* nos ofrece una definición más, esta vez referida al ámbito de la *corporación pública*, que es definido como "*corporación que establece la ley para encomendarle funciones públicas*".

En este mismo sentido, la Asociación Española de Contabilidad, a través de Lizcano (2004), considera corporativo a todo aquello referido a cualquier "*entidad de interés público, comúnmente asociada a un proyecto económico, en particular la empresa*".

Así, considerando que (1) el concepto corporativo ofrece cabida a todas las entidades que participarán en el estudio de investigación que se plantea, sean del tipo que sean; y que (2) parece que a lo largo de la literatura es el término más comúnmente empleado; el autor considera oportuno emplear la denominación *responsabilidad social corporativa* a lo largo de este trabajo, si bien, y con el único fin de redactar de una forma más liviana, también pueda hacer uso puntual del término reducido *responsabilidad social*.

1.3. Principales teorías sobre Responsabilidad Social Corporativa

Dada la diversidad de teorías, perspectivas teóricas y definiciones existentes sobre la *responsabilidad social corporativa*, existen varios marcos referenciales para explicar las dimensiones del concepto (Alvarado & Schlesinger, 2008; Alvarado, 2008).

Como ya hemos podido observar, la *responsabilidad social corporativa* es un concepto de naturaleza compleja, donde existen múltiples perspectivas tanto para definirla como para dotarle de significado, aspectos que justifican la gran cantidad de trabajos existentes para delimitar su alcance, su modelo teórico y conceptual y establecer una categorización de la misma (Mariño, 2015).

En un intento de clarificar y ordenar las perspectivas teóricas que han servido como base para el estudio de la *responsabilidad social corporativa*, diversos trabajos no solamente han revisado conceptualmente dichas teorías, sino también han desarrollado clasificaciones que las organizan atendiendo a distintos criterios (Alvarado et al, 2011).

A este respecto, Maignan (2001) afirma que, en aras de caracterizar la naturaleza exacta de las obligaciones sociales de los negocios, a lo largo de la literatura los investigadores parecen haber optado entre (1) definir dicha naturaleza a través de la importancia que las entidades, a través de sus directivos, otorgan a determinados comportamientos, o (2) definir las responsabilidades basándose en argumentos normativos.

Así, encontramos propuestas que han organizado las teorías a través de las que abordar los fenómenos de la RSC en base en su evolución temporal, a su enfoque conceptual, a la evolución de sus contenidos, al rol de los negocios en la sociedad que implica, a su naturaleza teórica o su aplicabilidad.

Como el lector podrá percibir conforme se desarrolle este apartado, y tal y como advertían Panwar et al (2006) que podría ocurrir en este tipo de clasificaciones de la RSC, encontraremos teorías o aproximaciones que se encontrarán englobadas en diferentes propuestas.

En este sentido, Garriga & Melé (2004) llevaron a cabo una exhaustiva revisión de la literatura, enfatizando las diferentes perspectivas teóricas sobre el concepto de *responsabilidad social corporativa* y su evolución en el tiempo, logrando establecer cuatro categorías principales de teorías en las que organizarlas, que son: las teorías instrumentales, las teorías políticas, las teorías integradoras y las teorías éticas que, respectivamente, se corresponderían con cualquiera de los enfoques que una empresa podría abrazar en torno a las políticas socialmente responsables: enfoque económico, enfoque político, enfoque social y enfoque ético (Mariño, 2015).

Además de esta propuesta, existen otras alternativas de clasificación para las teorías sobre RSC, encontrando también interesante la de Secchi (2007), que de forma relativamente similar a la de los autores expuestos anteriormente, plantea tres categorías de teorías: las denominadas teorías utilitarias, donde la empresa, considerada una parte del sistema económico, centra su preocupación en la maximización de sus utilidades; las denominadas teorías directivas, que mantienen un cierto interés por la responsabilidad social, en tanto que puede impactar sobre la toma de decisiones de la organización; y las teorías relacionales, que basan su análisis en las relaciones entre la organización y la sociedad (Mariño, 2015; Secchi, 2007).

Por último, parece interesante mencionar la clasificación que algunos autores (Alvarado, 2008; Alvarado, Bigné, & Currás, 2011) desarrollaron con el objetivo de clarificar y ordenar las perspectivas teóricas propuestas por Garriga & Melé (2004), basando su propuesta en dos criterios: (1) la racionalización subyacente a cada teoría y (2) la concepción del papel que representa la empresa en la sociedad (Alvarado, 2008; Alvarado et al., 2011; Mariño, 2015).

Si bien, llegado el momento, y con el fin de continuar con la redacción del marco conceptual de la presente tesis doctoral, es necesario decantarse por alguna de las clasificaciones teóricas sobre la responsabilidad social que se base en el rol que ocupan las organizaciones, las empresas y los negocios en la sociedad, y es por ello que el autor ha decidido desarrollar este trabajo de revisión, basándose en la propuesta que realizaron Garriga & Melé (2004), siendo éste uno de los marcos referenciales de la responsabilidad social más ampliamente utilizados por los investigadores y que cuenta con un gran prestigio en la literatura especializada por su solidez formal y alto poder explicativo (Mariño, 2015).

A continuación, desgranaremos cada una de estas categorías de teorías (instrumentales, políticas, integradoras y éticas), mencionando las diferentes corrientes de pensamiento que, a su vez, están contenidas en ellas.

1.3.1. Las teorías instrumentales

Las teorías instrumentales son aquellas que aglutinan las perspectivas donde la generación de beneficios para la organización debe ser el elemento prioritario sobre el cual pivote la misma, entendiendo las políticas de responsabilidad social únicamente como una herramienta estratégica de la organización para conseguir rentabilidad económica (Garriga & Melé, 2004).

Dentro de las teorías instrumentales podemos identificar tres perspectivas diferentes: la perspectiva que se basa en la maximización del valor de la empresa, la perspectiva que se basa en la búsqueda de ventajas competitivas a largo plazo y la perspectiva vinculada al marketing con causa.

1.3.1.1. LA MAXIMIZACIÓN DEL VALOR DE LA EMPRESA

Esta corriente aboga por la necesidad de que las empresas prioricen la maximización de su beneficio futuro, midiéndose y evaluándose éste a través de los dividendos y el aumento del valor accionario de la misma (Jensen, 2001; Koslowski, 2000).

Uno de los máximos exponentes dentro de esta corriente de pensamiento es Milton Friedman (Abreu & Badii, 2007; Carroll & Shabana, 2010), para quien discutir sobre las responsabilidades sociales de los negocios carece de rigor, dado que, en su opinión, solamente las personas tienen responsabilidades (Friedman, 1970).

Desde su postura economicista, Friedman afirma que en todo caso serían los ejecutivos, como individuos, aquellos que quizá pudieran tener alguna responsabilidad social, pero que aún en este caso, en una empresa que se encuentra en un sistema de propiedad privada, un ejecutivo es un empleado de la misma y por tanto se debe a los propietarios, por lo que deberá conducir el negocio hacia los objetivos que éstos planteen y que, generalmente,

será conseguir "*el mayor dinero posible conforme a las normas básicas de la sociedad*" (Friedman, 1970:1).

Para este autor, cualquier gasto destinado al interés social reducirá el retorno a los accionistas de la empresa, considerando que el ejecutivo se está gastando un dinero que no es suyo (cuestión diferente si se trata de un propietario único del negocio, donde entiende que podría hacer lo que deseara, dado que no afecta negativamente al rendimiento económico de ningún otro).

Friedman llega a denominar la responsabilidad social como una "*doctrina fundamentalmente subversiva*" dado que para él los negocios solamente tienen una única responsabilidad: utilizar sus recursos y participar en actividades destinadas a incrementar sus beneficios siempre y cuando se mantenga dentro de las reglas del juego, considerando este aspecto como "*aquel donde la empresa se involucra en la libre competencia sin engaño o fraude*" (Friedman, 1970).

1.3.1.2. LAS ESTRATEGIAS COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Si bien los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, subrayan que las empresas deben dirigirse, en primer lugar, a satisfacer los intereses de sus accionistas (Lazonick & O'Sullivan, 2000), hoy en día se acepta que la maximización del valor accionarial de una empresa no es incompatible con satisfacer ciertos intereses de las personas o grupos que mantienen alguna relación o interés con la misma (Garriga & Melé, 2004).

Históricamente, los líderes, tanto empresariales como de la sociedad civil, se han focalizado demasiado en la fricción entre los conceptos de empresa y sociedad, en lugar de buscar puntos de intersección (Porter & Kramer, 2006), habiéndose centrado el debate sobre si las empresas deben maximizar el valor o si deben actuar en interés de otras partes interesadas, en términos excluyentes y a menudo resumido erróneamente en un marco "*accionistas versus partes interesadas*" (Jensen, 2001).

Esta corriente de pensamiento, a diferencia de la anteriormente expuesta, no presupone que la maximización del valor accionarial sea el único fin de la empresa, dado que existen múltiples fines más (Koslowski, 2000) y es compatible con la posibilidad de tener en cuenta los intereses de otros grupos de interés para la organización (Porter & Kramer, 2006), cuya atención, y este es el aspecto clave de esta corriente de pensamiento, podría contribuir a la maximización de beneficios (Garriga & Melé, 2004).

Por su parte, Carroll & Shabana (2010) afirman que una de las opciones más evidentes que tienen las empresas para adoptar un posicionamiento socialmente responsable es aquella relacionada con la supervivencia y el futuro a largo plazo de las mismas, abogando por utilizar las acciones y políticas de responsabilidad social como mecanismos para, además de afectar

positivamente a los grupos de interés que interactúan con la organización, alcanzar un mayor valor de la misma y una sostenibilidad en el tiempo.

En este sentido, y desde el punto de vista de la gestión, son muchos los factores que entran en juego a la hora de intentar fijar cuáles son los problemas que deberían tener mayor interés para una organización (Carroll, 1979) y, dado que ningún negocio ni es causante ni es capaz de solventar todos los problemas de la sociedad, cada organización debería seleccionar aquellos problemas que conectan de algún modo con su propio negocio (Porter & Kramer, 2006).

Porter & Kramer (2006) adaptaron el conocido modelo de Michael Porter sobre la ventaja competitiva hacia una concepción que incorporara aspectos socialmente responsables, entendiendo, de una forma amplia, la relación entre las empresas y la sociedad. Para estos autores, las empresas exitosas necesitan una sociedad saludable, donde la educación, la salud o la igualdad de oportunidades son fundamentales; donde los recursos naturales se utilizan de forma eficiente; y donde las buenas prácticas de administración, el cumplimiento de la ley y los derechos de propiedad son esenciales. De igual modo, una sociedad saludable necesita de empresas exitosas, dado que ningún programa de acción social podría competir con el sector de los negocios cuando éste se convierte en creador de puestos de trabajo, de riqueza y de innovación, que mejora los estándares y las condiciones de bienestar (Porter & Kramer, 2006).

La mutua dependencia de las empresas y la sociedad implica que tanto las decisiones de los negocios como las políticas sociales deban encaminarse a la búsqueda del principio de valor compartido (Porter & Kramer, 2006). Por ello, desde un punto de vista socialmente responsable, estas relaciones deberían analizarse con las mismas herramientas con las que se analiza la posición competitiva y el desarrollo de estrategias de la empresa. Así surge el análisis de los impactos sociales de la entidad a través del estudio de la cadena de valor de la misma, donde se describen todas las actividades que la empresa ejecuta para producir sus servicios o productos, identificando en cada una de ellas los impactos que pudiera producir (Porter & Kramer, 2006).

Como se puede intuir, integrar el negocio de la organización junto con las necesidades sociales de los grupos de interés y comunidades donde éste se desarrolla implica mucho más que buenas intenciones y un fuerte liderazgo, puesto que dicha integración requiere tanto de numerosos ajustes en la organización, como de idear las fórmulas de medición de resultados para evaluar esos nuevos ajustes (Porter & Kramer, 2006).

Dentro de la búsqueda de ventajas competitivas desde un posicionamiento socialmente responsable, también podemos encontrar investigadores que, al igual que ocurría en el campo de la dirección y gestión estratégica, han comprendido que la ventaja competitiva de una organización depende de la combinación entre las capacidades internas (organizativas) distintivas y las circunstancias externas (ambientales) cambiantes (Hart, 1995).

Según la literatura, los recursos que mayores probabilidades tienen de ofrecer una fuente de ventajas competitivas a una organización son aquellos que cumplen los siguientes criterios: deben ser valiosos, insustituibles, raros e inimitables y la organización debe estar preparada para desarrollarlos eficazmente (Hart, 1995).

1.3.1.3. EL MARKETING CON CAUSA

El marketing con causa, surgió a lo largo de la década de 1980 como una nueva forma de filantropía corporativa, basada en la justificación de una donación motivada por los beneficios que directa o indirectamente le podían reportar (Varadarajan & Menon, 1988).

Se trata básicamente de un concepto de marketing que se esfuerza por lograr dos objetivos al mismo tiempo: por un lado, mejorar el desempeño corporativo y, por otro, colaborar con causas dignas, vinculando la recaudación de fondos en beneficio de una causa a la compra de productos y / o servicios de la empresa (Varadarajan & Menon, 1988).

De un modo concreto, Varadarajan & Menon (1988:60) definen el marketing con causa como *"el proceso de formular e implementar actividades de marketing que se caracterizan por una oferta de la empresa de contribuir una cantidad especificada a una causa designada cuando los clientes se involucran en intercambios que satisfacen los objetivos organizativos e individuales"*.

1.3.2. Las teorías políticas

Las teorías políticas, como veremos a continuación, engloban a todas aquellas que se basan en la necesidad de que las organizaciones asuman un cierto grado de responsabilidad, derivada de su posición y poder derivados de las interacciones entre sus negocios y la sociedad (Garriga & Melé, 2004).

Dentro de las teorías políticas podemos identificar tres perspectivas diferentes: el constitucionalismo corporativo, la teoría integradora de contrato social y la ciudadanía corporativa.

1.3.2.1. EL CONSTITUCIONALISMO CORPORATIVO

Bajo el enfoque de esta corriente, se asume que la sociedad requiere que las empresas y corporaciones vayan más allá de la obtención de beneficios, al entender que éstas son instituciones sociales y, por lo tanto, deben ejercer sus funciones y cumplir con sus obligaciones y responsabilidades sociales (Abreu & Badii, 2007).

Keith Davis fue uno de los primeros en explorar el rol del poder que los negocios tienen en la sociedad, y el impacto que dicho poder tenía sobre la misma, introduciendo de este modo un nuevo elemento en el debate sobre la responsabilidad social (Garriga & Melé, 2004).

Davis (1973) publicó pormenorizadamente una serie de argumentos a favor de la implementación de políticas de responsabilidad social corporativa, pudiendo destacar los siguientes:

a.-El interés a largo plazo de la empresa, en tanto que una empresa más sensible hacia las necesidades de su comunidad tendrá como resultado una mejor comunidad donde poder desarrollar su actividad, impactando positivamente en los resultados de la actividad económica.

b.-La imagen pública de la empresa, dado que, si la empresa desea obtener una imagen pública favorable, con la que captar más clientes, mejores empleados y obtener otros muchos beneficios, deberá comenzar a entender los objetivos sociales como prioritarios, además de mostrar al público se encuentra comprometida con ellos.

c.-La viabilidad de la empresa, de forma que la empresa responda a las necesidades de la sociedad y le proporcione lo que ésta desea, en forma de bienes y servicios valiosos para la sociedad, teniendo en cuenta en todo momento que es la ésta quien da la posibilidad al negocio de existir y pudiendo llegar a anular a un negocio que no cumpliera con las expectativas de la sociedad.

d.-Evitar la regulación gubernamental, de forma que, si las empresas se comprometen con comportamientos socialmente responsables, evitarán que sean los gobiernos quienes tomen la iniciativa de regular determinados comportamientos, limitando la flexibilidad en la toma de decisiones por parte de la empresa, y propiciando el incremento de costes. Además, a este respecto, encontramos autores que afirman que actuar de una forma proactiva, además de ser más práctico para la empresa, será menos costoso que hacerlo de forma reactiva (Carroll & Buchholtz, 2009; Carroll & Shabana, 2010; Porter & Kramer, 2006).

e.-Adaptación a las normas socioculturales, de forma que la empresa deberá adaptarse a las restricciones culturales de la sociedad de la que forma parte, dado que, de igual forma de los individuos formamos parte de un colectivo, las empresas también operan bajo unas restricciones sociales al formar parte del sistema. Asimismo, se resalta la complejidad de este tema, dado que el negocio deberá adaptarse a las normas socioculturales conforme éstas vayan cambiando.

f.-El interés de los propios accionistas de la empresa, teniendo en cuenta que, bajo la opinión de este autor, este grupo también demuestra un interés fehaciente en relación al compromiso social de las empresas.

g.-Facilitar a la empresa situarse como resolutoria de problemas sociales, dado que el autor considera que las empresas podrían argumentar que se les debería ofrecer la posibilidad de actuar donde otras entidades no han podido solventar problemas sociales.

h.-La posibilidad de utilizar sus recursos y capacidades, que permitirían, haciendo uso de ellos, aliviar determinados problemas sociales que afectan a su entorno, de forma que podrían utilizar parte de ellos en el alivio de problemas sociales.

i.-Convertir los problemas en soluciones.

j.-Actuar proactivamente, de forma que, además de ser más eficiente, la organización conseguirá estar preparada y evitar consecuencias negativas innecesarias.

1.3.2.2. LA TEORÍA INTEGRADORA DEL CONTRATO SOCIAL

La teoría integradora del contrato social se presentó bajo este nombre dado que integraba, por un lado, un hipotético contrato normativo entre los participantes en el modelo económico y, por otro lado, un contrato implícito que podía desarrollarse entre miembros de comunidades específicas, incluidas empresas, departamentos, organizaciones, asociaciones, industrias, etc. (Donaldson & Dunfee, 1994).

Desde la visión tradicional del contrato social, estos autores consideran que las propias relaciones entre negocio y sociedad, implican la existencia de determinadas obligaciones indirectas que los primeros deberían tener hacia los segundos (Garriga & Melé, 2004).

Mediante esta teoría, Donaldson & Dunfee (1994) venían a aportar un marco donde se integraran las "hipernormas" (que actuarían como una especie de "macrocontrato social" al establecer las reglas básicas y fundamentales sobre las que se deben sustentar las relaciones entre negocio y sociedad, siendo prevalente sobre cualquier contrato social) y los "microcontratos sociales" (que serían los acuerdos desarrollados en una comunidad determinada, basados en las actitudes, culturas y comportamientos de los miembros de la misma) coherentes con las "hipernormas".

1.3.2.3. LA CIUDADANÍA CORPORATIVA

La idea de tratar a una empresa como un ciudadano más dentro de la sociedad no es una idea nueva, circulando ésta a lo largo de la literatura desde hace décadas (Davis, 1973).

Sin embargo, el concepto de *ciudadanía corporativa* como tal nace al necesitarse un término sucesor para la responsabilidad social corporativa, que fuera más legítimo que éste, y que sirviera para que las relaciones de la comunidad empresarial y la filantropía tomaran su lugar legítimo entre el conjunto más amplio de derechos, deberes, relaciones de los interesados y oportunidades que se vinculan a las organizaciones empresariales (Wood & Logsdon, 2002:59).

De hecho, Carroll (1999) definió el concepto de *ciudadanía corporativa* prácticamente de la misma forma en la que él mismo definiera RSC veinte años antes (Carroll, 1979) aunque con un ligero reenfoque, para enfatizar el cumplimiento de las responsabilidades más que las responsabilidades en sí mismas (Matten et al., 2003; citado por Alvarado, 2008).

Un renovado interés por este concepto apareció entre la comunidad académica debido a determinados factores, como por ejemplo la crisis del estado del bienestar o el fenómeno de la globalización, que habían tenido impactos sobre la relación entre la sociedad y los negocios y que habían significado en algunos casos que grandes compañías multinacionales hubieran alcanzado un mayor poder económico y social que muchos gobiernos, dejando claro que los negocios deben tener en cuenta la comunidad donde ellos operan (Garriga & Melé, 2004).

1.3.3. Las teorías integradoras

Este grupo se corresponde con aquellas teorías que tratan de integrar las demandas sociales en la operativa cotidiana de las empresas, bajo la premisa de que el negocio depende de la sociedad para su existencia, continuidad y crecimiento dado que es ésta quien le confiere cierta legitimidad para ello (Mariño, 2015).

El principio básico de esta premisa se basa en que las empresas deben ser socialmente responsables dado que, siguiendo la contribución que el *Committee for Economic Development* hizo en 1971 (citado por Carroll, 1999) se establece que la empresa funciona por consentimiento público, y por tanto su propósito básico es el de servir de manera constructiva a satisfacer las necesidades de la sociedad.

Por este motivo, según estas teorías, es factible que a los negocios se les deba pedir la asunción de más amplias responsabilidades hacia la sociedad y que sirvan a una gama más amplia de valores humanos (Carroll, 1999).

En esta misma línea se posicionan Kitson & Campbell (1996), quienes afirman que "*podemos esperar que las organizaciones sean socialmente responsables porque eso es parte del contrato por el cual fueron creadas, una condición del permiso que la sociedad les otorgó*", o Carroll & Shabana (2010), que afirman que los ciudadanos apoyan consistentemente la RSC y que por ello los negocios deberían comprometerse con ella.

Según este enfoque, la implementación de políticas de responsabilidad social en una organización dependerá de las características del entorno en el que ésta se desenvuelva, dependiendo de la situación social del momento (Mariño, 2015).

Por ello, y según este enfoque, la responsabilidad social corporativa debe centrarse en la detección, el análisis y la respuesta a las demandas sociales existentes, motivos por los cuales la organización podrá verse legitimada desde el punto de vista social (Ibid.).

Dentro de estas teorías encontramos cuatro categorías, a saber: la respuesta social, el principio de responsabilidad pública, la gestión de los grupos de interés o el rendimiento social corporativo.

1.3.3.1. LA RESPUESTA SOCIAL

La respuesta a los problemas sociales se trata de una aproximación aparecida alrededor de los años 70 del siglo pasado, y según la cual es crucial considerar la brecha existente entre las expectativas que el público relevante de la empresa tiene acerca del desempeño de la misma, y el desempeño real (Garriga & Melé, 2004). Los defensores de esta postura abogan por que el término *respuesta* es más tangible que *responsabilidad* (Alvarado, 2008).

Esta corriente se considera como un sistema de alerta ante nuevos escenarios derivados de los cambios sociales y políticos que pueden suceder en cualquier sociedad, permitiendo que la empresa detecte las nuevas amenazas y oportunidades del entorno y pueda adaptarse a ellas a tiempo (Garriga & Melé, 2004).

Otros factores que se han considerado dentro de esta corriente incluyen las respuestas corporativas a la exposición de los medios de comunicación, las presiones de los grupos de interés y las crisis empresariales, así como el tamaño de la organización, el compromiso de la alta dirección y otros factores organizativos (Garriga & Melé, 2004).

1.3.3.2. EL PRINCIPIO DE RESPONSABILIDAD PÚBLICA

El principio de *responsabilidad pública*, acuñado por Preston & Post (1975, 1981) sustituye el término *social* por el de *público*, con el fin de enfatizar la importancia del proceso público, en lugar de las opiniones que puedan tener personas o grupos de interés reducidos, a la hora de definir el alcance de las responsabilidades de la empresa.

Este proceso público no incluiría únicamente los textos legales y las regulaciones, sino que incluiría también la opinión pública o los problemas emergentes, entre otros (Garriga & Melé, 2004).

1.3.3.3. LA GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

La idea de que las empresas tienen partes interesadas se ha convertido en algo corriente en la literatura de gestión, tanto académica como profesional (Donaldson & Preston, 1995).

La gestión de los grupos de interés (*Stakeholder Management*) trata de integrar aquellos grupos que tienen intereses relacionados con la empresa, en la toma de decisiones gerenciales de la misma, incluyendo dentro de estos grupos de interés a todos aquellos que se vean o pudieran verse afectados de uno u otro modo por las políticas y prácticas de la empresa (Garriga & Melé, 2004).

La noción de stakeholders, o grupos de interés, definidos por Donaldson & Preston (1995) como aquellas personas o grupos de personas con intereses legítimos en aspectos de la actividad empresarial, nace al considerar la existencia de otros colectivos sobre los que las empresas y corporaciones son responsables (Freeman & Reed, 1983) y sin los que estas organizaciones no podrían existir (Ibíd.). La lista inicial de stakeholders abarcaba propietarios, empleados, clientes, proveedores, prestamistas y la propia sociedad (Freeman & Reed, 1983).

Recientemente, las corporaciones han sufrido presiones de organizaciones no gubernamentales, activistas, comunidades locales, gobiernos, medios de comunicación y de otras instituciones, que demandan lo que ellos consideran prácticas corporativas responsables, lo que implica que aquéllas hayan tenido que establecer canales de comunicación y diálogo con todavía más grupos de interés (Garriga & Melé, 2004).

1.3.3.4. EL DESEMPEÑO SOCIAL CORPORATIVO

Dentro de las distintas formas de enfocar el estudio de la responsabilidad social, encontramos la propuesta realizada por Carroll (1979), quien adopta la postura de definir las responsabilidades sociales basándose para ello en aspectos normativos, consiguiendo además postularse como una clasificación de responsabilidades extensamente adoptada en la literatura posterior (Alvarado, 2008; Maignan, 2001; Maignan & Ferrell, 2003; Wartick & Cochran, 1985).

Carroll (1979), en un intento de convencer a quienes habían argumentado previamente en contra de la responsabilidad social de los negocios de que era posible aunar los objetivos económicos con los sociales, estableció un modelo basado en cuatro responsabilidades básicas que todo negocio tiene hacia la sociedad y que, por tanto, debería abordar.

Estas cuatro categorías propuestas, y que se especifican a continuación, no son mutuamente excluyentes, sino que pretenden representar un continuo entre las preocupaciones económicas y las preocupaciones sociales, tratándose de aspectos acumulativos (ibíd.).

a.-Responsabilidades económicas. Para Carroll (1979), la primera y principal responsabilidad social de un negocio es de naturaleza económica. Antes que cualquier cosa, los negocios son la unidad económica básica de nuestra sociedad y como tal tiene la responsabilidad de producir bienes y servicios que la sociedad reclama y venderlos con un beneficio.

b.-Responsabilidades legales. Carroll (1979) trata las responsabilidades legales bajo la premisa de que la sociedad espera que los negocios cumplan con su misión económica dentro del marco de requerimientos legales. En este sentido, afirma que al igual que la sociedad ha permitido a los negocios asumir el rol productivo, como parte del contrato social, también ha establecido las reglas básicas (leyes y regulaciones) sobre las que éstos deben operar.

c.-Responsabilidades éticas. Aunque los dos anteriores bloques incluyan normas éticas, dentro de este bloque es donde se encuentran todas aquellas conductas y actividades adicionales que no necesariamente se recogen en las leyes pero que, sin embargo, se esperan de los negocios por parte de los miembros de la sociedad (Carroll, 1979). Este mismo autor afirma que estas conductas están peor definidas y que por ello son más difíciles de tratar, pero que, no obstante, la sociedad tiene expectativas que van más allá del mero cumplimiento de los requerimientos legales.

d.-Responsabilidades discrecionales. Por último, Carroll (1979) establece las responsabilidades discrecionales. Estas responsabilidades, en sus propias palabras, son *"aquellas sobre las cuales la sociedad no tiene un mensaje claro hacia los negocios, al permitir juicios y elección individual (dejando a discreción de la propia empresa asumirlas o no) y que precisamente por ello quizá no sea lo más apropiado incluirlas dentro de las responsabilidades"*. Asimismo, afirma que *"estos roles son puramente voluntarios y la decisión de asumirlos sólo es guiada por los deseos del negocio de participar en roles sociales no obligatorios, no requeridos por la ley y ni siquiera generalmente esperados en un sentido ético"* (Carroll, 1979:500).

Dentro de cada una de estas categorías, y dados los muchos factores que entran en juego dentro de lo que se podrían considerar prácticas socialmente responsables, Carroll (1979) sugiere que la dirección de una organización debería fijar cuáles son aquellos problemas sociales más vinculados a su actividad y situación, para así centrarse en ellos, en un posicionamiento similar al que otros investigadores han tomado (por ejemplo: de la Cuesta & Valor, 2003; Porter & Kramer, 2006).

Esta propuesta de dimensiones de Carroll (1979) fue posteriormente adaptada por él mismo en el año 1991, siendo desde entonces conocida dentro de la literatura como *"La pirámide de Carroll"* (Carroll, 1991), donde el autor profundiza en los componentes que cada una de las dimensiones debería tener (véase *figura 1*).



Figura 1 - Las dimensiones de la RSC según la pirámide de Carroll (1991)

Aun habiendo mencionado que esta propuesta de dimensiones ha sido extensamente adoptada en la literatura posterior (Alvarado, 2008; Maignan, 2001; Maignan & Ferrell, 2003; Wartick & Cochran, 1985); también es cierto que no ha sido llevada al escrutinio general de los consumidores o el público en general (Maignan, 2001; Maignan & Ferrell, 2003), por lo que, desde un punto de vista gerencial, la relevancia de este trabajo podría ser considerada cuestionable (Maignan & Ferrell, 2003).

1.3.4. Las teorías éticas

Este cuarto grupo de teorías incluye todas aquellas corrientes que se basan en la necesidad de que las responsabilidades sociales de las organizaciones se asuman, considerándose obligaciones éticas para todas ellas.

Este enfoque incluye todas aquellas visiones que se ajustan a un modelo ético de relaciones entre empresa y sociedad, con el objetivo de lograr una sociedad mejor y más justa (Mariño, 2015).

Dentro de esta clasificación, podemos encontrar las perspectivas de la teoría normativa de los grupos de interés, los Derechos Universales, la visión del desarrollo sostenible y el enfoque del bien común.

1.3.4.1. LA TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Como hemos visto anteriormente, la gestión de las partes interesadas se ha incluido dentro del grupo de teorías integradoras porque algunos autores consideran que esta forma de gestión es una forma de integrar las demandas sociales (Garriga & Melé, 2004).

Sin embargo, a lo largo de la literatura podemos apreciar otras aproximaciones que consideran que la gestión de los grupos de interés se ha convertido en una teoría basada en la ética (Ibid.), donde no solamente se busca atender aquellas demandas de los grupos de interés que disponen de capacidades o vinculaciones directas con la organización, sino también de aquellos grupos vinculados indirectamente.

En esencia, lo que observamos al incorporar esta corriente dentro de esta clasificación de teorías éticas, es una ampliación sustancial de la clasificación de grupos de interés a los que las organizaciones deben prestarles atención, relacionarse e integrar en sus políticas socialmente responsables.

La "*elástica lista de stakeholders*" (Coelho et al., 2003a:15; citado por Alvarado, 2008), internos y externos, llega a incluir a: propietarios, clientes, empleados, proveedores, comunidad, competidores, grupos activistas, agencias gubernamentales, sindicatos, acreedores, y público en general (Carroll, 1991; Freeman & Reed, 1983), e incluso ha sido propuesto considerar en la lista a objetos o sistemas como sujetos de interés (Alvarado, 2008).

Siguiendo esta teoría, una empresa socialmente responsable debe atender simultáneamente a los intereses de todas las partes o grupos de interés, equilibrando tal conglomerado de intereses, que en ocasiones son antagónicos entre sí (Garriga & Melé, 2004).

1.3.4.2. LOS DERECHOS UNIVERSALES

Los Derechos Universales han sido tomados como base para el desarrollo de la *responsabilidad social corporativa*, especialmente en un mercado globalizado (Casell, 2001, citados por Garriga & Melé, 2004).

Alrededor de éstos, han sido desarrolladas varias aproximaciones, como por ejemplo el *Global Compact* de Naciones Unidas (Naciones Unidas, 2015), que incluye una serie principios en las áreas de Derechos Humanos, trabajo y medioambiente.

El *Global Compact* se conformó en 1999, durante el Foro Económico de Davos, cuando Kofi Annan, por aquel entonces Secretario General de la Organización de Naciones Unidas, invitó a los líderes del mundo empresarial, a todas las ONG y a la misma Organización de Naciones Unidas a adherirse a una iniciativa universal que uniera la fuerza de los mercados y la autoridad de los ideales universales, tomando en consideración los impactos sociales y

medioambientales que se producen como consecuencia de la globalización (Cuevas Moreno, 2011).

Los principios en los que se basa el *Global Compact* de la Organización de Naciones Unidas son los siguientes:

Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.

Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Como podemos observar, este planteamiento, aunque como su nombre indica tenga implicaciones universales, parece estar más enfocado a aquellas grandes corporaciones que operan a nivel internacional, con el fin de garantizar que, incluso en localizaciones donde haya menores niveles de protección social, se cumplan con unas prácticas sociales mínimamente responsables.

1.3.4.3. LA APROXIMACIÓN AL BIEN COMÚN

Según esta corriente, menos consolidada que otras, un negocio nunca debería ser perjudicial para la sociedad, sino que, al contrario, debería contribuir al bienestar de ésta, pudiendo hacerlo a través de la creación de riqueza, de proporcionar bienes y servicios de forma eficiente y equitativa, respetando la dignidad y los derechos inalienables de las personas, facilitando la consecución de un bienestar social (Garriga & Melé, 2004).

A este respecto, aunque esta aproximación tenga bastante en común con otras, como por ejemplo con la aproximación del desarrollo sostenible (que se expone más adelante), su base filosófica es diferente (Garriga & Melé, 2004).

Estas perspectivas alrededor del concepto de Bien Común, tal y como cita Alvarado (2008) presenta una serie de problemas entre las que se encuentra que el Bien Común se trata de un concepto entendido como valor universal y, por lo tanto, es una directriz general de comportamiento incapaz de reflejar la complejidad contextual de situaciones específicas de negocios (Donaldson & Dunfee, 1994).

Además, el Bien Común es un concepto que se vincula con determinadas normas éticas y, consecuentemente, éstas no necesariamente son de aplicación universal.

Asimismo, ese concepto plantea la utopía de que las organizaciones se adhieran a estándares de comportamiento que traspasen las consideraciones jurídicas y financieras, por el mero hecho del *deber* de hacerlo (Wokutch y Shepard, 1999, citados por Alvarado, 2008)

1.3.4.4. EL MODELO DE DESARROLLO SOSTENIBLE

El desarrollo sostenible se define como "*aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades*" (World Commission on Environment And Development, 1987).

Según este modelo, aunque la satisfacción de las necesidades y aspiraciones humanas sea el principal objetivo del desarrollo, debemos contemplar todos y cada uno de los impactos que nuestras actuaciones puedan implicar, no solamente aquellos relacionados con la satisfacción de nuestras necesidades (World Commission on Environment And Development, 1987).

En este sentido, cabe destacar el término *Triple Bottom Line*, que fue acuñado por primera vez en 1994 por John Elkington, buscando un nuevo lenguaje que expresara la necesidad de abordar de una manera más integradora las dimensiones sociales y económicas recogidas en el Informe Brundtland, y uniendo a estas dos vertientes un verdadero progreso

ambiental (Elkington, 2013), que apelara de forma global al propio interés de la empresa (Porter & Kramer, 2006).

De forma resumida, Elkington determinó que las empresas no deben focalizarse exclusivamente en aspectos económicos, sino que también deben hacerlo en aspectos sociales o medioambientales, dado que, al entrar en el tercer milenio, la sociedad se encuentra embarcándose en una revolución cultural global que transformará por completo los antiguos paradigmas sobre los que se sustentaba el desarrollo empresarial (Elkington, 2013).



Figura 2 - Constructo multidimensional de la RSC, basado en la Triple Bottom Line (Elaboración propia a partir de Panwar et al, 2006)

De un modo muy similar al planteado por Elkington (2013), Kaptein & Wempe (2002) proponen un modelo sustentador de la responsabilidad social formado por tres pilares fundamentales: Utilidades (*Profits*), Personas (*People*) y Planeta (*Planet*). Bajo este prisma, una organización solamente podrá llegar a ser sostenible cuando ésta implemente prácticas socialmente responsables en cada una de las tres categorías.

En relación a la *Triple Bottom Line* podemos destacar las responsabilidades que, según de la Cuesta & Valor (2003), las organizaciones deberían contemplar para cada dimensión y que se resumen a continuación.

En el plano económico, de la Cuesta & Valor (2003) defienden que un comportamiento responsable debe implicar la creación de valor, como un proceso sustentado alrededor de cuatro grupos de interés: los propietarios o accionistas (cumpliendo con sus intereses), el cliente (atendiendo a sus demandas y necesidades y ofreciéndole calidad), los proveedores (pagando precios justos y sin abusar del poder de mercado) y, por último, los empleados (preservando y creando empleo, pagando salarios justos, proporcionando beneficios sociales, motivando, etc.).

En el plano social, de la Cuesta & Valor (2003) hacen referencia a la necesidad de las organizaciones de respetar a la legislación vigente, a las costumbres sociales y a la herencia cultural (aceptando en todos ellos los estándares legales, salvo que entren en conflicto o sean cuestionables) e incluso a la participación en la vida política, mediante iniciativas que mejoren el bienestar general de la sociedad, si éstas tienen intención de considerarse socialmente responsables.

Por último, en el plano medioambiental, de la Cuesta & Valor (2003) sostienen que las organizaciones socialmente responsables deben asumir que cualquier acción que emprenda la empresa tendrá un impacto sobre el medioambiente y que, por este motivo, la organización debe contribuir a la consecución de un desarrollo sostenible, actuando de una manera responsable en esta materia.

Basándose también en la *Triple Bottom Line*, encontramos autores (Alves & Llena, 2009) que establecen diferentes categorías de desarrollo socialmente responsable de la empresa.

Como se puede apreciar en la *figura 3*, Alves & Llena (2009) postulan que las tres dimensiones o pilares de la responsabilidad social recogidos en la *Triple Bottom Line* interactúan y se equilibran entre sí, pudiendo dar como resultado el desarrollo sostenible de la empresa, si ésta trabaja en las tres dimensiones de la RSC o, por el contrario, dando como resultado otras situaciones que no podrían contemplarse como sostenibles desde este punto de vista.

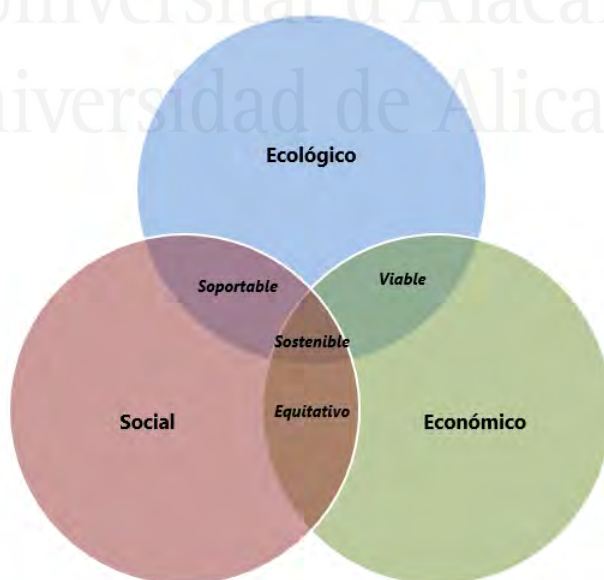


Figura 3 - Categorías de desarrollo de la empresa (Elaboración propia basada en Alves & Llena, 2009)

Una vez que hemos desarrollado, desde la perspectiva del desarrollo sostenible, aquellas dimensiones que integran la responsabilidad social, hemos de mencionar otra posible clasificación que al respecto se podría establecer. Nos referimos a la desarrollada por el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas *"Fomentar un marco para la Responsabilidad Social de las empresas"* (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001), donde se realiza una división de la RSC en dos grandes bloques o dimensiones: la interna y la externa. El desarrollo de políticas sostenibles en cada una de estas dos dimensiones permitirá a la organización alcanzar el objetivo prioritario que deberían tener y que no es otro que *"crear valor con la producción de bienes y servicios que respondan a la demanda de la sociedad y generar de este modo beneficios a sus propietarios y accionistas, así como bienestar para la sociedad en general"* (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

Según este modelo, la dimensión interna es aquella que abarca todos los elementos intrínsecos a la propia actividad de la organización, sobre los que su actividad podría generar algún tipo de impacto, mientras que la dimensión externa sería aquella que engloba a todos los elementos y grupos de interés que, lejos de circunscribirse al perímetro de la organización, también podrían verse afectados por las acciones y comportamientos de la misma (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). Así, la dimensión interna (véase *tabla 2*) de la responsabilidad social, estaría integrada por varios elementos: gestión de los recursos humanos, salud y seguridad en el trabajo, adaptación al cambio o la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

Tabla 2 – Dimensión interna de la RSC (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001) y elementos que la componen. Elaboración propia.

Dimensión	Factor	Descripción de medidas socialmente responsables
INTERNA	Gestión de los Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje permanente - Responsabilización de los trabajadores - Mejora de la información en la empresa - Equilibrio entre trabajo, familia y ocio (conciliación) - Diversidad en los Recursos Humanos - Igualdad de retribución y de perspectivas profesionales - Participación en beneficios o en accionariado - Capacidad de inserción laboral - Seguridad
	Salud y seguridad en el lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Salud y seguridad en el lugar de trabajo - Control y seguimiento hacia subcontratas - Modos complementarios de fomento de la salud - Certificación en sistemas de gestión de salud y seguridad
	Adaptación al cambio	<ul style="list-style-type: none"> - Reestructuraciones dialogadas - Búsqueda de consensos - Minimización de impactos - Colaboración con las administraciones - Oferta de salidas profesionales a los trabajadores - Oferta de cursos de reciclaje a los trabajadores
	Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución del consumo de recursos - Disminución de la generación de desechos - Disminución de la generación de emisiones - Análisis de repercusiones de los productos a largo plazo

Por su parte, la dimensión externa (véase *tabla 3*) englobaría a las comunidades locales, los socios comerciales, proveedores y consumidores; los derechos humanos y los problemas ecológicos mundiales (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

Tabla 3 – Dimensión externa de la RSC (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001) y elementos que la componen. Elaboración propia.

Dimensión	Factor	Descripción de medidas socialmente responsables
EXTERNA	Comunidades locales	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar puestos de trabajo a la población - Dotar de salarios justos y prestaciones - Proporcionar a la administración ingresos fiscales - Oferta de plazas de formación profesional - Colaboración con asociaciones medioambientales - Patrocinio de actividades deportivas y culturales - Donaciones a obras de beneficencia - Conocimiento y adaptación a la cultura local
	Socios comerciales, proveedores y consumidores	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar estrechamente con los socios comerciales - Establecer condiciones justas y equitativas - Respeto de la normativa en materia de competencia - Ofrecer productos y servicios de manera ética y eficaz - Ofrecer productos y servicios de manera ecológica - Establecer relaciones comerciales duraderas - Ofrecer calidad, seguridad, fiabilidad y servicio superior - Ofrecer bienes y servicios para todos
	Derechos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto de las normas laborales - Respeto del medioambiente - Respeto de los derechos humanos - Políticas coherentes en países en vías de desarrollo - Lucha contra la corrupción - Adopción y aplicación de códigos de conducta
	Problemas ecológicos mundiales	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de impactos ambientales

En este sentido, Olabe (2002) plantea que una apuesta coherente por la *responsabilidad social corporativa*, basada en sólidos códigos de conducta, es positiva para la viabilidad de la empresa a largo plazo. Para desarrollar esta apuesta socialmente responsable, según este autor, las organizaciones deben concebir su acción a largo plazo como una interrelación sociedad-empresa, a través de diferentes esferas de influencia y ámbitos de actuación.

Por este motivo, presenta un modelo integrador de la *responsabilidad social corporativa*, en el que la empresa, la sociedad y el medioambiente se conjugan en un sistema de esferas, estableciendo de esta forma todas las relaciones posibles entre ellas (véase *figura 4*).



Figura 4 - Las esferas de influencia empresa-sociedad (Elaboración propia basada en Olabe, 2002)

En este modelo, Olabe (2002) afirma que la empresa socialmente responsable debería ser concebida como un *microcosmos* compuesto por varias esferas de influencia, en el que los parámetros de crecimiento económico, cohesión social y preservación ambiental deberían estar adecuadamente integrados en las relaciones entre empresa y sociedad. A continuación, y siguiendo a este autor, se detalla aquellos factores que integran cada una de estas esferas.

En la menor de las esferas, la empresa tiene el poder de decisión y su control sobre la misma es total. En ella tienen lugar, entre otros, los aspectos relacionados con los estándares de trabajo, la generación de empleo, la seguridad e higiene en el trabajo, la ecoeficiencia (consumo de recursos energéticos, de agua y de materiales), el ecodiseño de productos, las emisiones, efluentes y residuos producidos (incluidos los peligrosos), así como los sistemas de gestión ambiental, códigos de conducta y las políticas propias de Responsabilidad Social Corporativa.

En la segunda de las esferas encontramos aquellas otras empresas con las que se mantiene una relación de negocios. Nos referimos a los clientes, los proveedores o los competidores (éstos últimos también, al poder mantener relaciones con ellos en asociaciones empresariales, patronales, etc.). Aquí también participa directamente la Administración Pública, mediante órganos específicos implicados en las políticas empresariales, como los que participan en la elaboración de los convenios colectivos, etc. Además de estas actuaciones, en esta esfera se incluyen los programas de I+D+i sobre tecnologías limpias, la divulgación de manuales de buenas prácticas, el benchmarking o los acuerdos voluntarios con la Administración Pública sobre mejoras ambientales, entre otras.

La tercera esfera hace referencia al entorno local o regional sobre el que la empresa proyecta su influencia y participa a la hora de desarrollar su actividad. En este sentido, se integran actuaciones como la aceptación por parte de la comunidad local de la actividad empresarial, los impactos ambientales locales producidos por la actividad empresarial, la participación en programas de desarrollo local y Agendas Locales XXI, el apoyo a la cohesión social de la comunidad (como la inserción social de personas o colectivos desfavorecidos, etc.) y los flujos financieros hacia las arcas públicas locales.

La cuarta y última esfera se centra en el entorno general sobre el que la empresa proyecta su influencia e interacciona con el conjunto de la sociedad. En este ámbito, se desarrollan las siguientes acciones: infraestructuras, políticas y normativas ambientales, políticas sobre el empleo (políticas de igualdad de oportunidades, políticas educativas o flujos financieros hacia las arcas públicas (en este caso, Hacienda y Seguridad Social)).

Por último, la esfera que representa a la sociedad en su conjunto, se halla a su vez inmersa en el sistema natural. De esta forma, el autor plantea que el sistema económico es un subsistema del sistema natural, y que el desarrollo sostenible implica que ambos sean capaces de evolucionar conjuntamente.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Capítulo 2

Los impactos de la Responsabilidad Social Corporativa sobre las organizaciones

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Introducción

A lo largo del primer capítulo de esta tesis doctoral hemos podido abordar los orígenes de la idea de responsabilidad social corporativa, la evolución que este concepto ha tenido a lo largo del tiempo, los intentos de dotar al concepto de una definición aceptada y las principales teorías y perspectivas que sobre ella existen.

En este segundo capítulo, el objetivo será abordar algunas de las principales relaciones e impactos que la responsabilidad social corporativa puede ejercer sobre las organizaciones. Así, tal y como hemos expuesto en la *introducción* de esta tesis doctoral, la *responsabilidad social corporativa* puede impactar en numerosos factores, entre los que podemos destacar la *reputación* y la *imagen de marca*, las *actitudes y comportamientos del cliente*, así como su *satisfacción y lealtad*, la percepción de *justicia* en la organización, la *identidad organizacional* y el *compromiso de los empleados*, así como su *satisfacción y lealtad*.

Para desarrollar este capítulo, y con el fin de estructuralo de una forma sencilla, nos basaremos en las dimensiones establecidas en el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas "*Fomentar un marco para la Responsabilidad Social de las Empresas*" (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001) en relación a la *responsabilidad social corporativa*: dimensión externa y dimensión interna (véase *capítulo 1*).

2.1. Los impactos de la RSC sobre las variables englobadas en la dimensión externa

Tal y como explicábamos en el anterior capítulo, la dimensión externa de la *responsabilidad social corporativa* es aquella que abarca todas las prácticas organizacionales o empresariales que afectan al entorno en el que se desarrolla la actividad de las mismas, así como a todos los grupos de interés que con ella interactúan.

Dentro de todos estos grupos de interés que se pueden identificar en una organización, los clientes y/o consumidores ocupan un lugar relevante, puesto que adoptan un papel de vital importancia para éstas. En última instancia, de los consumidores y clientes depende, principalmente, que una organización pueda sobrevivir en cualquier mercado.

Por este motivo, nuestra investigación pretende analizar los impactos que las prácticas socialmente responsables desarrolladas por los centros deportivos influyen en las variables vinculadas a la dimensión externa de éstos, como pueden ser la reputación, las actitudes y comportamientos del consumidor, así como la satisfacción que éstos experimentan, procediendo a continuación a contextualizar cada una de ellas.

2.1.1. La reputación y la imagen corporativa

A lo largo de la literatura, podemos encontrar abundantes estudios que giran alrededor de los temas de *identidad corporativa*, *imagen corporativa* y *reputación corporativa* (Abratt, 1989; Alvarado & Schlesinger, 2008; Enis, 1967; Gotsi & Wilson, 2001).

Esta abundancia de investigaciones al respecto podría deberse a la necesidad, por parte de las organizaciones, de realizar importantes esfuerzos para gestionar óptimamente tanto su *imagen corporativa* (Abratt, 1989) como su *reputación*, habiéndose convertido ambas, con el paso de los años, en recursos organizativos muy valiosos para cualquier organización (Dierickx & Cool, 1989; M. Walker & Kent, 2009) y llegando a posicionarse como un elemento intangible de los más importantes para hacer sostenibles a éstas en el largo plazo (Abdullah & Aziz, 2013; Hsu, 2012).

Como se desprende de diversos estudios (Alvarado & Schlesinger, 2008; Fombrun & Shanley, 1990; Pérez et al., 2008), la influencia de la *responsabilidad social corporativa* sobre la *imagen* y la *reputación* ha sido teóricamente planteada en la literatura de marketing encontrando, en el caso de la *reputación*, que dicha influencia ha sido empíricamente contrastada.

Estos motivos, entre otros, han sido los que han propiciado que el presente estudio haya tenido a bien estudiar tanto la *imagen* como la *reputación corporativa* dentro de su investigación.

2.1.1.1. LOS NEXOS ENTRE IMAGEN Y REPUTACIÓN

Lo primero que debemos mencionar en este apartado es el hecho que, a lo largo de la literatura sobre estos temas, los conceptos de reputación e imagen corporativa han sido tratados de diferentes formas.

Dependiendo de los puntos de vista adoptados (Gotsi & Wilson, 2001) podemos encontrar autores que defienden que ambos conceptos son idénticos; autores que consideran que se trata de fenómenos totalmente diferentes entre sí; y autores que entienden que se trata de conceptos que, aun siendo diferentes, se encuentran íntimamente relacionados entre sí. Esta situación a menudo ha propiciado la existencia de un entorno de confusión (Alvarado, 2008; Alvarado & Schlesinger, 2008) y ambigüedad (Abratt, 1989; Enis, 1967) alrededor de ambos conceptos y, quizá por este motivo, a través de la voluminosa literatura que versa sobre el tema, se puede apreciar una falta de definiciones precisas que puedan ser universalmente aceptadas (Abratt, 1989; Enis, 1967; Gotsi & Wilson, 2001).

Los aspectos conceptuales asociados a los términos *identidad*, *imagen* y *reputación* han evolucionado a lo largo del tiempo, a partir de disciplinas diferentes (Iglesias, López, Calvo, & Lévy, 2003), pudiendo ser interpretado de formas diferentes en función de la perspectiva que lo trate (Abdullah & Aziz, 2013; Gotsi & Wilson, 2001; Nguyen & Leblanc, 2001) y subrayando la necesidad de una visión integradora de las mismas (Gotsi & Wilson, 2001).

La revisión de la literatura existente ha desembocado en la existencia de dos escuelas de pensamiento dominantes sobre el tema: por un lado, la *escuela análoga*, que considera la *reputación corporativa* como sinónimo de *imagen corporativa*; y por otro lado la *escuela diferenciada*, que considera que son conceptos diferentes e interrelacionados. En este sentido, cabe mencionar que muchos de los estudios de investigación llevados a cabo por autores de la *escuela análoga*, se desarrollaron bajo el concepto de *imagen corporativa* más que bajo el de *reputación*, como consecuencia de la *moda* terminológica usada en esta área de estudio, donde el término *reputación* no era tan común en la literatura de marketing (Gotsi & Wilson, 2001).

Por su parte, dentro de la propia *escuela diferenciada*, podemos encontrar tres perspectivas diferentes sobre estas relaciones, clasificándose (Gotsi & Wilson, 2001) según (1) si la *imagen corporativa* y la *reputación corporativa* se tratan como conceptos totalmente diferentes entre sí, (2) si la *reputación* se trata solamente como una dimensión para la construcción de la imagen corporativa, o (3) si se sostiene que la *reputación corporativa*, aun siendo un constructo diferente al de *imagen corporativa*, está fuertemente influida por ésta.

A través de la revisión de la literatura podemos concluir que, actualmente, parece existir un mayor apoyo a la corriente representada por la segunda de ellas, que asume el planteamiento que los conceptos de *imagen* y *reputación corporativa* se encuentran interrelacionados entre sí (Gotsi & Wilson, 2001; Nguyen & Leblanc, 2001; Rindova, 1997).

2.1.1.2. DEFINICIONES DE IMAGEN Y REPUTACIÓN

Dentro de la *corriente análoga*, encontramos a autores para los que parece obvio pensar que los conceptos de *personalidad corporativa*, *identidad corporativa* e *imagen corporativa* se encuentran relacionados entre sí (Abratt, 1989).

En este sentido, Abratt (1989:67) define la *personalidad corporativa* como la "*suma total de las características de una organización (...) que sirven para distinguirla de otras*" y afirma que esta *personalidad corporativa*, al proyectarse mediante señales conscientes, constituye como resultado una *identidad corporativa* que quedaría definida como "*el conjunto de señales visuales (físicas y de comportamiento) mediante las cuales una audiencia puede reconocer a la empresa y distinguirla de otras, y que puede ser utilizada para representar o simbolizar la empresa*" (Abratt, 1989:68). En última instancia, la impresión general que forman estas señales en la mente de los diferentes individuos es lo que constituiría la *imagen corporativa* (Abratt, 1989). Dentro de esta misma escuela de pensamiento, Enis (1967:51), define la *imagen corporativa* como "*el conjunto de todas las percepciones sensoriales y los pensamientos interrelacionados asociados con una entidad por un individuo*".

Desde la perspectiva *diferenciada*, Gotsi & Wilson (2001:29) definen la *reputación corporativa* como "*la evaluación general de los stakeholders acerca de una compañía a lo largo del tiempo (...) basada en las experiencias directas de los stakeholders con la compañía, así como en otras formas de comunicación y simbolismo que proporcionan información sobre las acciones de la empresa y/o comparaciones con las acciones de los principales competidores*".

Dentro de esta misma perspectiva, encontramos las definiciones propuestas por Fombrun, Gardberg & Barnett (2000:87) que entienden la *reputación corporativa* como la "*representación cognitiva de las acciones y resultados de una empresa, que cristaliza la capacidad de la marca de entregar resultados valiosos a sus stakeholders*", vinculando este concepto a otros como el *capital reputacional*, que se trata del "*valor fluctuante de la reputación de una compañía*" (Fombrun et al., 2000), o el concepto de *riesgo reputacional*, entendido este último como "*el rango de posibles ganancias y pérdidas en capital reputacional de una empresa dada*" (Fombrun et al., 2000:88).

Por su parte, Weigelt & Camerer (1988:443) afirman que "*la reputación corporativa es un conjunto de atributos atribuidos a una empresa, deducidos de las acciones pasadas de la misma*".

Como citábamos anteriormente, las definiciones de estos conceptos pueden desarrollarse de formas diferentes en función de la perspectiva que lo trate (Abdullah & Aziz, 2013; Gotsi & Wilson, 2001; Nguyen & Leblanc, 2001), siendo por ello interesante incorporar al presente texto las diferentes definiciones de *reputación corporativa* que Fombrun, Gardberg, & Sever (2000) realizan, en función de la disciplina que la trate (véase *tabla 4*).

Tabla 4 – Definiciones de la reputación corporativa según disciplinas. Elaboración propia basada en Fombrun et al. (2000).

Disciplina	Definición de reputación corporativa propuesta
Economía	<i>"Rasgos o señales que describen el comportamiento probable de una compañía en una situación particular"</i>
Estrategia	<i>"Activos intangibles que para la competencia son difíciles de imitar, adquirir o sustituir, y que crean barreras que permiten a sus propietarios contar con una ventaja competitiva sostenida"</i>
Contabilidad	<i>"Uno de los muchos tipos de activos que son difíciles de medir pero que crean valor para las compañías"</i>
Marketing	<i>"Asociaciones que los individuos establecen con el nombre de una compañía"</i>
Comunicación	<i>"Rasgos que se desarrollan a partir de las relaciones que las empresas establecen con sus múltiples integrantes"</i>
Teoría de la organización	<i>"Representaciones cognitivas de las compañías que se desarrollan a medida que las partes interesadas dan sentido a las actividades corporativas"</i>
Sociología	<i>"Construcciones sociales que emanan de las relaciones con las marcas establecidas con sus grupos de interés en su entorno institucional compartido"</i>

Por su parte, Rindova (1997) afirma que la *reputación corporativa* surge a través de múltiples imágenes proyectadas por ella misma, refractadas por intermediarios institucionales y seleccionadas por los constituyentes e interpretadas por ellos mismos a lo largo del tiempo.

En este sentido, Fombrun & Shanley (1990), indican que la *reputación* por parte del público en general se realiza a partir de la información disponible acerca de las actividades de las empresas, información que puede provenir tanto de las propias empresas, como de los medios de comunicación o de otros sujetos. Desde este punto de vista, y según Iglesias et al (2003), la *reputación* es una consecuencia del proceso de acumulación de información a partir de una serie de señales del mercado, entre las que se encuentra la *responsabilidad social* de la organización, y diversas señales estratégicas como podrían ser la *diferenciación* o la *diversificación*. Esta acumulación de percepciones por parte de todos los *stakeholders* de la organización es importante para diferenciar el concepto *reputación* de otros relacionados, como *identidad organizacional*, basada en los *stakeholders* internos, o la *imagen organizacional*, basada en los *stakeholders* externos (K. Walker & Dyck, 2014).

A la vista del volumen de definiciones que podemos encontrar en la literatura sobre este concepto, podemos sintetizar que la *reputación* refleja aquello que los grupos de interés piensan y sienten acerca de una organización (Iglesias et al., 2003) pudiendo encontrar diferentes tipos de *reputación*, entre las que destacan la *reputación de la empresa*, la *reputación del producto o servicio* y la *reputación asociada a la cultura corporativa* (Weigelt & Camerer, 1988, citados por Iglesias et al., 2003).

2.1.1.3. LA MARCA COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DE LA REPUTACIÓN

Como se demuestra en investigaciones previas que sobre la *reputación* se han llevado a cabo en el ámbito del marketing, la *marca* tiene un papel fundamental en la relación con la propia *reputación corporativa* (Alvarado, 2008), pudiendo incluso tratarse de una relación causa-efecto donde una positiva *reputación corporativa* genera una *imagen de marca* positiva (Zhu et al., 2014).

Las marcas son un medio habitual para satisfacer las necesidades de autodefinición de los individuos (Bhattacharya & Sen, 2003; Currás et al., 2009; Marin & Ruiz, 2007) entendiéndose éstas como contraposición a las necesidades de ser parecido.

Como nos recuerdan algunos autores (Currás et al., 2009; Currás, 2009), las marcas, dada su naturaleza simbólica (McEnally & de Chernatony, 1999), permiten a los individuos reconocerse a sí mismos en ellas y les permite dotar a su *identidad personal* de significación o diferenciación en relación a sus grupos sociales de referencia (Escalas & Bettman, 2005).

En este sentido, las asociaciones a una *marca* pueden ayudar al individuo a construir su propio yo o para comunicar su auto-concepto hacia los otros, pudiendo en este caso afirmar que existe una conexión entre el sujeto y la *marca* (Escalas & Bettman, 2005).

Los consumidores tendrán más probabilidades de identificarse y vincularse a marcas que simbólicamente estén más cercanas a su identidad propia que a aquellas que no lo estén (Escalas & Bettman, 2005).

Uno de los aspectos que, en este sentido, más nos deben interesar dentro de nuestro estudio es la importancia que posee la *responsabilidad social corporativa* sobre la *imagen de marca*.

A este respecto, algunos autores afirman que la *RSC* es uno de los argumentos más habitualmente utilizados para construir una *marca* con personalidad diferenciada de sus competidoras a través de la cual se pueda satisfacer las necesidades de autodefinición de los individuos (Currás et al., 2009; Du, Bhattacharya, & Sen, 2007), sirviendo además como una de las estrategias de posicionamiento de *marca* más eficientes (Currás et al., 2009).

Por otro lado, encontramos autores (Currás, 2009; Du et al., 2007; Lichtenstein et al., 2004; Sen & Bhattacharya, 2001) que indican que, a través de su relación con la *responsabilidad social*, la *identidad corporativa* se puede convertir en un instrumento con capacidad para generar una identificación entre el cliente y la empresa, dado que es capaz de diferenciar positivamente a la *marca* dentro de su entorno competitivo.

Otros autores (Bergami & Bagozzi, 2000) consideran que los individuos pueden construir parte de su identidad personal a través de las relaciones que ellos mismos establecen

con las organizaciones y grupos de trabajo a los que pertenecen formalmente o a aquellos a los que están fuertemente vinculados.

Aunque será un aspecto tratado en apartados posteriores en esta tesis doctoral, a este respecto conviene mencionar la *Teoría de la Identidad Social*, que es la base teórica para la investigación de la identificación en el campo del marketing (Currás, 2009) y según la cual, de igual forma que los individuos categorizan los objetos para poder comprender la realidad, las personas tienden a clasificarse a sí mismas y a todos los demás en diferentes categorías sociales, de forma que les permita situarse en su contexto y entorno social (Currás, 2009; Kim, Han, & Park, 2001; Marín & Ruiz, 2007).

De forma paralela, a lo largo de la literatura podemos encontrar autores (Bhattacharya & Sen, 2003; Currás et al., 2009; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Mael & Ashfort, 1992) que desarrollan conceptos estrechamente relacionados con la *marca* como son el *atractivo de marca*, la *coherencia de marca*, el *prestigio de marca* o la *distinción de marca* y que pueden tener efectos significativos sobre la identificación de un individuo hacia ella (Kim et al., 2001). A continuación, se exponen brevemente todos y cada uno de ellos.

2.1.1.3.1. EL ATRACTIVO DE MARCA

En situaciones de consumo de productos y servicios, se ha investigado sobre la *identidad de marca*, y se ha determinado que ésta podría ser un antecedente de la identificación de un cliente con una organización (Bhattacharya & Sen, 2003; Currás et al., 2009; Marín & Ruiz, 2007).

El *atractivo de marca* podría definirse como aquella evaluación positiva de la *identidad de marca*, examinada y evaluada en relación a cómo contribuye a los consumidores a satisfacer sus necesidades de autodefinición (Bhattacharya & Sen, 2003; Currás et al., 2009; Dutton et al., 1994; Mael & Ashfort, 1992).

Sólo en la medida en que los individuos perciban que una *marca* es lo suficientemente atractiva como para satisfacer ciertas necesidades de autodefinición, los consumidores sentirán el impulso motivacional necesario para iniciar un enfoque cognitivo de la marca (Currás et al., 2009).

2.1.1.3.2. LA COHERENCIA DE MARCA

La *coherencia de marca* es una característica de la identidad de marca que permite a los individuos mantener una estabilidad y continuidad sobre lo que éstas son y representan (Currás et al., 2009), pudiéndose definir como "*la percepción de un individuo sobre cómo los rasgos de identidad de una marca se relacionan con otras, si se encuentran bien integradas y, en suma, si proyectan una imagen de marca internamente consistente*" (ibíd).

La *coherencia de marca* puede aumentar el *atractivo de marca* puesto que permite a los individuos captar, procesar, interpretar y recordar la información de la marca más fácilmente en diferentes situaciones y contextos (Currás, 2009; Dutton et al., 1994).

Asimismo, la *coherencia de marca* aumenta el *atractivo de marca* al permitir a los individuos expresar más plenamente y genuinamente el sentido de quiénes son, su carácter, características y valores (Escalas & Bettman, 2005).

2.1.1.3.3. LA DISTINCIÓN DE MARCA

La *distinción de marca* necesariamente requiere de la comparación de una *identidad de marca* con otra, generalmente con marcas competidoras (Bhattacharya & Sen, 2003).

Cuando una *identidad de marca* se percibe como más distinguida que otra de la competencia, el atractivo para los consumidores de ésta aumenta, dado que la relación con dicha marca permitirá a los individuos de la misma incrementar las diferencias con respecto de los consumidores de los productos y servicios de las marcas competidoras (Kim et al., 2001).

En este sentido, los consumidores probablemente serán más propensos a vincularse con marcas consideradas cercanas a su grupo o entorno social que con aquellas asociadas a otros grupos o entornos a los que el sujeto no pertenece (Escalas & Bettman, 2005).

2.1.1.3.4. EL PRESTIGIO DE MARCA

El *prestigio de marca* se puede definir como la imagen positiva que un consumidor cree que otras personas tienen de la marca (Currás et al., 2009).

La identificación con una marca prestigiosa mejora la autopercepción del consumidor, dado que esta asociación les permite a sí mismos percibirse como poseedores de las cualidades y atributos positivos que dispone la marca y que la hacen prestigiosa para el público (Currás et al., 2009; Dutton et al., 1994).

2.1.1.4. LAS ETAPAS EN LA EVOLUCIÓN DE LA MARCA

Según Alvarado (2008), un estudio que nos proporciona un buen esquema para profundizar sobre la relación existente entre los conceptos de *marca*, *imagen corporativa* y *reputación corporativa* es el desarrollado por McEnally & Chernatony (1999), quienes realizan una profunda revisión de la literatura sobre estos conceptos, con la intención de reunir dos corrientes de la literatura que, en sus palabras, estaban separadas: por un lado la literatura sobre los conceptos de *marca* desarrollados desde una perspectiva gerencial, y por otro la literatura sobre las *imágenes de marca* desde la perspectiva de los consumidores, buscando aportar un marco teórico que permita vincular ambos aspectos en base a que (1) las corporaciones son las que crean y comunican los conceptos de *marca* y (2) los consumidores son los que forman la *imagen* de la misma y la guardan en su memoria.

Para ello, estos autores enumeran las fases por las que, a su parecer, el concepto de *marca* ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Con la intención de incorporar la evolución al presente trabajo, de la forma más escueta posible, se presenta la *tabla 5*.

Tabla 5 – Etapas en la evolución de la marca. Elaboración propia basada en McEnally & Chernatony (1999).

Etapa	Características principales
Los productos sin marca	<i>Los bienes son tratados como mercancías, y la mayoría lo hace sin encontrarse bajo la apariencia de una marca determinada, dado que sus productores realizan pocos esfuerzos para distinguir o posicionar sus productos con respecto a los de la competencia. Esta situación es característica de economías donde existe un exceso de demanda para una oferta dada, viéndose rara vez en economías ya desarrolladas.</i>
La marca como referencia	<i>Una mayor presión competitiva en el mercado estimula a los productores a tratar de diferenciar sus bienes y servicios de los de la competencia, siendo esto a menudo conseguido a través de cambios en los atributos físicos de los productos. Los productores, en esta etapa, comienzan a utilizar nombres de marca para sus productos, con el fin de que los consumidores se decanten por ella.</i>
La marca como personalidad	<i>La mayoría de productores de bienes y servicios utilizan los mismos conceptos y recursos para posicionarse en el mercado, volviéndose extremadamente complicada la diferenciación entre las marcas para los consumidores. Por este motivo, los productores comienzan a dotar de personalidad a sus marcas iniciando una diferenciación subjetiva con sus competidores, sin basarse exclusivamente en los atributos de los productos o servicios.</i>
La marca como icono	<i>La marca se convierte en “propiedad de los clientes”, que disponen ya de una amplia información sobre la misma, y la utilizan para crear su propia identidad y crean asociaciones con ella. Cuantas más asociaciones tenga una marca, más recordable será en la memoria del consumidor.</i>
La marca como compañía	<i>La marca ya posee una identidad completa y existen numerosos puntos de contacto entre ésta y los consumidores, sin posibilidad ya de que una marca pueda presentar una imagen determinada a unos grupos de interés y al mismo tiempo otra diferente a otros. Las comunicaciones deben estar integradas en todas las operaciones, teniendo en cuenta, además, que los consumidores comienzan a involucrarse y a participar más activamente en el proceso de creación de la marca.</i>

La marca como política	<i>La marca se alinea con causas éticas, sociales y políticas, lo que propicia que los consumidores se comprometan con las empresas que apoyan determinadas causas, mediante la adquisición de sus productos. El factor credibilidad juega un papel importante en esta fase, de forma que se recomienda a las marcas alinearse con causas que sean coherentes a la propia historia de la firma.</i>
------------------------	---

Esta última etapa requiere de gran atención en relación al objeto de estudio de nuestra investigación, puesto que se encuentra totalmente relacionado con las políticas de responsabilidad social que pueden desarrollarse en el seno de las empresas, y cómo estas políticas afectan al comportamiento de los usuarios con dichas empresas.

2.1.2. Las actitudes y comportamientos del cliente

A lo largo de la literatura, podemos encontrar numerosas investigaciones que han analizado las actitudes de los consumidores (Alvarado, 2008; Briñol, Falces, & Becerra, 2007), constituyendo uno de los atributos más medidos en la misma tanto desde el punto de vista académico como profesional (Alvarado, 2008).

2.1.2.1. LAS ACTITUDES DEL CLIENTE

El estudio de las actitudes resulta muy relevante para la comprensión de la conducta humana por diversas razones, entre las que se podrían destacar: su relevancia a la hora de adquirir nuevos conocimientos, ya que las personas asimilan y relacionan la información que reciben en torno a dimensiones evaluativas; su importancia en los procesos de búsqueda, procesamiento y respuesta a la información del entorno; su relación con la conducta de las personas; o su significación a la hora de conectar el contexto social en el que vivimos con nuestras conductas individuales, entre otras muchas (Briñol et al., 2007).

Desde principios del siglo XX hasta la actualidad se han propuesto numerosas definiciones del concepto *actitud*, aunque a día de hoy la mayoría de estudiosos del tema estaría de acuerdo (Briñol et al., 2007) en definirlo como aquellas "*evaluaciones globales y relativamente estables que las personas hacen sobre otras personas, ideas o cosas que, técnicamente, reciben la denominación de objetos de actitud*", pudiendo ser dichas evaluaciones positivas, negativas o neutras y pudiendo variar en su grado de polarización (Ibid.).

Para otros autores (Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2010), las *actitudes* son combinaciones de las creencias del consumidor hacia los *objetos de actitud* y de la intensidad con la que dichas creencias se llevan a cabo.

Una de las características esenciales de las actitudes es que constituyen un fenómeno mental, reflejando una tendencia evaluativa que no es directamente observable desde fuera

del propio sujeto y que, por tanto, implica la necesidad de inferirlas a partir de ciertos indicadores (Briñol et al., 2007).

Así, las actitudes se conforman y organizan mentalmente de acuerdo a lo que se ha concebido denominar "*concepción tripartita de las actitudes*", y que establece que éstas se componen por tres elementos (Briñol et al., 2007): (1) el componente cognitivo, que se refiere a las creencias y opiniones, basadas en alguna evidencia personal, que un individuo tiene sobre algo (Moutinho, 1987); (2) el componente afectivo, que se trata del que agrupa los sentimientos y emociones asociados al *objeto de actitud*; y (3) el componente conductual, que recoge las intenciones o disposiciones a la acción, así como los comportamientos dirigidos hacia el objeto de actitud.

A raíz de la organización de las actitudes, podemos mencionar el debate surgido sobre la causalidad de los tres componentes, encontrando modelos que propugnan que los componentes *afectivo* y *cognitivo* son predictores del comportamiento (y por tanto del componente *conductual*), mientras que otros modelos sugieren justamente lo contrario, que son los comportamientos los que determinan las actitudes (Alvarado, 2008).

Así, desde la materia que nos ocupa y la perspectiva adoptada en nuestra investigación, parece más adecuado adoptar el primero de estos dos modelos propuestos, de forma que en el presente trabajo consideraremos que las actitudes, entendidas como un concepto multidimensional, son las que conducen o pueden conducir a los sujetos a actuar a través de los comportamientos de una u otra forma.

2.1.2.2. LOS NEXOS ENTRE ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS

Las actitudes juegan un papel fundamental en torno al comportamiento de los clientes, habiendo sido tradicionalmente vistas como posibles antecedentes directos de las intenciones de compra (Bagozzi & Dholakia, 1999).

Para ello, basándonos en el estudio que Alvarado (2008) realiza, podemos encontrar diferentes autores que vinculan claramente estas dos variables, como por ejemplo Nicosia (1966), que asume que las actitudes del consumidor son concebidas como una consecuencia de la información acerca de las características de la empresa, mediada por las características del individuo, donde las actitudes son las que desatarán la motivación y ésta, en última instancia, será la que propiciará o no un comportamiento de compra; Engel et al. (1968), que afirman que las actitudes son las que constituyen, en combinación con la información y las experiencias previas del consumidor, una parte de la personalidad de éste, que actúa como filtro ante los estímulos recibidos y que, según esta concepción, las actitudes son determinantes en etapas posteriores del comportamiento, destacando entre ellas los procesos de compra y la evaluación de la misma; o Howard & Sheth (1969) proponen que los consumidores estamos expuestos a determinadas entradas o estímulos (*inputs*) que generan

una serie de comportamientos de compra, siendo las actitudes, según el planteamiento de este modelo, concebidas como precursoras inmediatas de las intenciones comportamentales del sujeto, entre las que se encuentran las intenciones de compra, y que acabarán derivando a su vez en el comportamiento de compra propiamente dicho.

2.1.2.3. LOS COMPORTAMIENTOS DEL CLIENTE

Como hemos podido observar en la revisión de la literatura llevada a cabo, y tal y como se ha mencionado en los anteriores apartados, las actitudes de los clientes pueden propiciar la aparición de determinados comportamientos en los consumidores.

Como citábamos al inicio del presente capítulo, una de las recompensas que las empresas socialmente responsables podrían obtener es la posibilidad de influir positivamente en el comportamiento futuro de los consumidores.

Según el diccionario de la *American Marketing Association*, las intenciones son una "*medida actitudinal de la voluntad declarada de los clientes de comportarse de cierta manera*". Por su parte, Alvarado (2008) afirma que la *intención* es un *comportamiento* anticipado o futuro, definido como aquel "*plan cognitivo para llevar a cabo un comportamiento o acción, creado por un proceso de elección/decisión que se enfoca en las creencias acerca de las consecuencias de esa acción*".

Entre los muchos comportamientos del cliente que se han analizado a lo largo de las numerosas investigaciones que hemos revisado, para el presente estudio hemos considerado analizar aquellos que parecen relacionarse en mayor medida con la materia de estudio que nos ocupa. De esta forma, para esta tesis hemos convenido estudiar la *intención de compra*, la *intención de referenciación*, la *disposición a pagar mayor precio*, la *lealtad* y las *intenciones de abandono del cliente*, que, como veremos más adelante podrían guardar una relación sobre nuestra variable principal de estudio: la responsabilidad social.

2.1.2.3.1. LAS INTENCIONES DE COMPRA, DE RECOMPRA Y LEALTAD

Numerosos estudios se han centrado en analizar las causas que propician que los consumidores dispongan de intenciones de compra sobre los productos o servicios de una empresa o marca (Alniacik et al., 2011; Alvarado, 2008; Bhattacharya & Sen, 2003; Bigné et al., 2006; Currás, 2009; Currás et al., 2009; Kang & Hustvedt, 2014; Mohr & Webb, 2005; Sen & Bhattacharya, 2001; Tian et al., 2011).

Las *intenciones de compra* por parte de los consumidores se podrían definir como aquellas "*intenciones positivas con respecto a la compra de productos de una empresa o marca específica*" (Kang & Hustvedt, 2014:257) o como "*la disposición de un cliente para adquirir bienes y servicios de una empresa en el futuro*" (Saldivar, 2014:4).

Los resultados de algunos estudios indican que las percepciones de los clientes sobre los esfuerzos que las empresas realizan en materias como transparencia, condiciones laborales o *RSC* afectan a las intenciones de compra de los mismos (Kang & Hustvedt, 2014) y, por tanto, deberían ser considerados aspectos de gran importancia para la empresa (Pérez et al., 2008).

Los consumidores que se encuentren identificados con una marca u empresa estarán motivados no únicamente para comprar ocasionalmente los productos y servicios de ésta, sino que establecerán unos vínculos a largo plazo con las mismas (Bhattacharya & Sen, 2003) que permitan que el consumidor tienda a repetir las acciones de compra (Currás, 2009) y que a su vez propiciarán que se mejoren las ventajas competitivas de la empresa.

Adquirir los productos o servicios de una empresa, como afirma Currás (2009), es una de las maneras más genuinas de demostrar la alineación de los consumidores con los objetivos de una empresa ya que, como ya se ha mencionado anteriormente en esta tesis, la posesión de determinados productos y servicios es parte del proceso de autoexpresión del individuo, necesario para definir su propio yo.

La confianza construida entre consumidores y empresas contribuye significativamente a mejorar los resultados de éstas últimas, por ejemplo, mejorando las intenciones de compra de los primeros (Kang & Hustvedt, 2014; Mohr & Webb, 2005).

Asimismo, otro factor que afecta a las intenciones de compra es el de la credibilidad, de forma que aquellas empresas que muestran una credibilidad respecto a los esfuerzos y acciones en materia de *RSC* tendrán mayores probabilidades de obtener mayores intenciones de compra por parte de los consumidores (Folkes & Kamins, 1999; Kang & Hustvedt, 2014), aspectos que podrían venir mediados por la identificación del cliente, que se producirá, en todo caso, como consecuencia de las políticas socialmente responsables que la empresa lleve a cabo.

Por otra parte (Pérez et al., 2008) parece razonable plantear que las actuaciones socialmente responsables por parte de las empresas provoquen un aumento de la conciencia por parte de los individuos del esfuerzo realizado por la empresa en ese ámbito, y que dicha percepción mejore la imagen que el consumidor tiene tanto de la empresa como de los servicios recibidos por ésta.

Por otro lado, encontramos que las actuaciones socialmente responsables por parte de las empresas pueden dar lugar a una mayor confianza por parte de los clientes, así como a influir positivamente en la lealtad de los mismos (Pérez et al., 2008).

Parece sensato, a la vista de la literatura consultada, afirmar que los conceptos de repetición de compra y lealtad están íntimamente relacionados. En el caso de la lealtad, podemos distinguir dos tipos: por un lado, la *fidelidad de comportamiento* y, por otro, la *lealtad como actitud* (Chaudhuri & Holbrook, 2001; Pérez et al., 2008).

En el caso de la *fidelidad de comportamiento*, ésta se contempla en función de la repetición de compras que un consumidor realiza durante un periodo de tiempo, mientras que la *lealtad como actitud* se refiere a la existencia de valoraciones positivas de la empresa que crean un vínculo afectivo con la misma y que en última instancia podrían desembocar en la recomendación de la misma a otras personas (Chaudhuri & Holbrook, 2001; Pérez et al., 2008).

2.1.2.3.2. LAS INTENCIONES DE RECOMENDACIÓN

La intención de recomendación (también denominada intención de referenciación) se podría definir como aquella "*disposición del cliente para difundir recomendaciones vía boca a boca sobre una firma y/o sus productos y servicios*" (Saldivar, 2014:4).

Tanto desde el ámbito profesional como desde el ámbito académico se ha tratado de entender mejor cómo la RSC podría influir en aspectos como la intención de recomendación de los productos y servicios de una empresa (Saldivar, 2014; Wang, 2013), al tratarse de un aspecto de gran relevancia a la hora de tomar una decisión de compra (I. E. Berger, Cunningham, & Drumwright, 2006; Román & Cuestas, 2008; Saldivar, 2014).

Un incentivo importante para asumir el rol de referenciador sería el de obtener apoyos y legitimar a su entorno más cercano para justificar una decisión de compra, o bien posicionarse como una persona influyente al recomendar productos y servicios a sus semejantes (Gatignon & Robertson, 1986), incurriendo, eso sí, en una serie de esfuerzos y costes derivados, destacando entre ellos la posibilidad de que el referenciador pueda llegar a dañar una relación en caso de que la recomendación realizada provoque una experiencia negativa o insatisfactoria en el consumidor recomendado (Gatignon & Robertson, 1986; Saldivar, 2014).

Existen perspectivas teóricas que sugieren que la recomendación se produce como consecuencia de la motivación y, de acuerdo a esta perspectiva, para que un producto o servicio se referenciado y se hable de él, previamente deben ser interesantes para una persona (J. Berger & Schwartz, 2011). En cambio, otras perspectivas sugieren que la recomendación se produce cuando el producto o servicio se encuentra en la mente de los consumidores, cuando está accesible y, por tanto, será más propensos a referenciarse aquellos que están más públicamente expuestos o son más proclives a utilizarse a menudo (J. Berger & Schwartz, 2011).

La recomendación boca a boca puede surgir de forma inmediata y puntual, cuando sucede en un intervalo de tiempo muy próximo desde que el referenciador ha tenido la experiencia con el producto o servicio en cuestión, o puede surgir de forma continuada, cuando el sujeto referenciador hace tiempo que ha consumido o viene consumiendo el producto o servicio (J. Berger & Schwartz, 2011). En este sentido, aunque la recomendación inmediata sea ciertamente importante, es posible que ésta se produzca por la aparición de productos o servicios novedosos, por lo que la mayoría de gerentes de empresas y marcas

deberían cuidar el volumen de referencias que su producto o servicio recibe en el largo plazo, para garantizar el éxito de los mismos (J. Berger & Schwartz, 2011).

Las recomendaciones también se encuentran vinculadas con la imagen de marca, observando que los consumidores de marcas fuertes disponen de mayor confianza para formular recomendaciones que los clientes de marcas débiles (Ryu & Feick, 2007; Wang, 2013).

Resultados de investigaciones anteriores (p.ej. Kang & Hustvedt, 2014; Wang, 2013) demuestran que las políticas de RSC afectan a las intenciones de difundir recomendaciones positivas sobre la empresa, y que dichas recomendaciones pueden ser tanto positivas como negativas (Kang & Hustvedt, 2014).

Por otra parte, también encontramos estudios que investigan sobre las intenciones de recomendación, ya no tanto desde el punto de vista de animar a otras personas a adquirir los bienes y servicios de una empresa, sino más bien con la finalidad de que se interesen por buscar un empleo en ella. Este elemento es de vital importancia para una empresa, dado que la intención de recomendación positiva, que los referenciadores realizan con sus conocidos, puede incitar a más personas a solicitar trabajo en ella (Wang, 2013).

2.1.2.3.3. LA DISPOSICIÓN A PAGAR UN MAYOR PRECIO

La disposición a pagar un mayor precio podría definirse como la *disposición de los consumidores a pagar por el producto o servicio ofertado, cuando su precio se incrementa* (basada en Saldivar, 2014), siendo un concepto que se encuentra íntimamente ligado a otros como la lealtad de marca o la confianza del cliente (Castaldo, Perrini, Misani, & Tencati, 2009; Chaudhuri & Holbrook, 2001).

En relación a la *Responsabilidad Social Corporativa*, como elemento principal de nuestro estudio, encontramos investigaciones (Castaldo et al., 2009) que nos indican que los consumidores están dispuestos a realizar compras éticas (entendiéndose éstas como aquellas que tienen en cuenta los aspectos éticos y las políticas socialmente responsables de las empresas que intervienen en su producción y comercialización) incluso si estas compras éticas suponen pagar un mayor precio (Auger, Devinney, & Louviere, 2003).

Dentro de estas compras éticas podemos destacar los productos englobados bajo el sello de *Comercio Justo*, que se trata de un sistema de certificación y etiquetado voluntario de acuerdo a una serie de estándares que establecen una serie de criterios sobre producción y comercio de productos, basados en el diálogo, la transparencia y el respeto, y en búsqueda de una mayor equidad en el comercio internacional y una contribución al desarrollo sostenible, ofreciendo mejores condiciones comerciales y garantizando los derechos de los productores y trabajadores (Castaldo et al., 2009).

En esta línea, encontramos otros estudios (Mohr & Webb, 2005) que afirman que, en situaciones de paridad de producto, no se necesitaría mucho valor añadido para que un consumidor eligiera un producto hecho por una empresa altamente responsable sobre uno hecho por uno menos responsable, pero que, sin embargo, la *RSC* tendría que añadir más valor para que un consumidor esté dispuesto a pagar más por un producto fabricado por la empresa más responsable. Ahora bien, estos autores también afirman que los consumidores sí que demandan menores precios para aquellos productos producidos y comercializados por empresas que no son tratadas como socialmente responsables.

2.1.3. La satisfacción del cliente

A lo largo de las últimas décadas se ha investigado y desarrollado teorías en búsqueda de la identificación de la satisfacción del cliente, al tratarse ésta de un elemento fundamental para la gestión de cualquier organización (Dorado, 2006).

Por este motivo, en el marco de este estudio resulta relevante analizar si la satisfacción del cliente pudiera tener algún nexo con respecto a las políticas de *RSC* establecidas por una organización, de forma que en los siguientes apartados analizaremos su significado y principales relaciones con otras variables de suma importancia para la misma.

2.1.3.1. DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La revisión de la literatura nos muestra una amplia variedad de definiciones sobre el concepto *satisfacción*, hasta el punto que para algunos autores (Giese & Cote, 2000) se han limitado las potenciales contribuciones que el ámbito académico podría hacer a la investigación de la misma. Sin embargo, para estos mismos autores, los académicos e investigadores todavía tienen por delante la tarea de desarrollar una definición consensuada sobre la *satisfacción del cliente*.

Si profundizamos en el análisis de estas definiciones, encontramos que, aunque todas ellas contengan diferencias significativas entre sí, la mayor parte contiene elementos comunes que (Giese & Cote, 2000) se resumen en: (1) la *satisfacción del cliente* es una respuesta, (2) dicha respuesta pertenece a un foco particular (expectativas, productos, experiencia de consumo, etc.), y (3) la respuesta ocurre en un momento en particular (tras el consumo del producto/servicio, tras la elección del mismo, etc), enfatizando un proceso evaluativo o la respuesta a un proceso evaluativo, que puede ser afectiva o cognitiva.

Por otro lado, al igual que ocurre con otros conceptos tratados en la presente tesis, los investigadores han utilizado diferentes términos para referirse al mismo concepto: *satisfacción del cliente*, *satisfacción del consumidor*, o simplemente *satisfacción*, utilizándose

a menudo de forma indistinta, quedando patente, en cualquier caso, que el concepto *cliente* o *consumidor* hace referencia al usuario final de un producto o servicio (Giese & Cote, 2000).

Para filtrar las definiciones más relevantes que se encuentran a lo largo de la literatura sobre el tema, hemos convenido incorporar a esta tesis la tabla (véase *tabla 6*) que, a modo de resumen, desarrollaron Giese & Cote (2000). En ellas, los autores se basan en los tres aspectos mencionados anteriormente: respuesta, foco y tiempo.

Tabla 6 - Definiciones de satisfacción del cliente (basado en Giese & Cote, 2000)

Autor	Definición	Respuesta	Foco	Tiempo
Oliver (1997:13)	Juicio sobre el resultado que un producto/servicio proporciona respecto a un nivel suficiente de realización con su consumo.	Respuesta evaluativa sobre el grado de realización	Producto o servicio	Durante el consumo
Halstead, Hartman & Schmidt (1994:122)	Respuesta afectiva del cliente, asociada a una transacción determinada, resultante de la comparación de la misma respecto a un estándar fijado anteriormente a su consumo.	Respuesta afectiva	Evaluación del resultado respecto estándar previo	Durante o después del consumo
Mano & Oliver (1993:454)	Actitud similar a un juicio evaluativo que varía a lo largo del continuo hedónico.	Respuesta evaluativa	Producto o servicio	Después del consumo
Fornell (1992:11)	Evaluación global posterior a la compra de un producto o servicio.	Respuesta evaluativa global	Evaluación del resultado respecto estándar previo	Después del consumo
Oliver (1992:242)	Fenómeno de adición de atributos que coexiste con otras emociones derivadas del consumo.	Atributos y sensaciones	Atributos del producto o servicio	Durante el consumo
Westbrook & Oliver (1991:84)	Juicio evaluativo posterior a la selección específica de compra.	Respuesta evaluativa	Producto o servicio específico	Después del consumo
Oliver & Swan (1989:28)	Función de justicia, preferencia y disconfirmación respecto de los vendedores del producto o prestadores del servicio.	Respuesta evaluativa	Vendedor del producto o prestador del servicio	Durante el consumo
Tse & Wilson (1988:204)	Respuesta del cliente a la evaluación de la discrepancia entre expectativas previas y desempeño real del producto o servicio tras su consumo.	Respuesta evaluativa	Evaluación del resultado respecto estándar previo	Después del consumo
Cadotte, Woodruff & Jenkins (1987:305)	Sentimiento desarrollado a partir de una evaluación de una experiencia de uso.	Respuesta evaluativa	Experiencia de uso del producto	Durante el consumo
Westbrook (1987:260)	Juicio evaluativo global sobre el uso o consumo de un producto.	Respuesta evaluativa	Experiencia de uso del producto	Durante el consumo

Day (1984:496)	Respuesta evaluativa por parte del cliente, derivada de acto o experiencia de consumo, formada por la discrepancia percibida entre las expectativas previas y el desempeño real del producto o servicio tras su compra.	Respuesta evaluativa	Evaluación del resultado respecto estándar previo	Durante el consumo
Bearden & Teel (1983:22)	Función evaluativa entre las expectativas del consumidor y los atributos del producto, a través de la disconfirmación.	Respuesta evaluativa	Evaluación del resultado respecto estándar previo	Durante el consumo
LaBarbera & Mazursky (1983:394)	Evaluación postcompra derivada del uso de un producto o servicio	Respuesta evaluativa	Experiencia de uso del producto	Después del consumo
Westbrook & Reilly (1983:258)	Respuesta emocional a las experiencias proporcionadas y asociadas con determinados productos o servicios adquiridos.	Respuesta emocional	Experiencia y atributos del producto	Después del consumo
Churchill & Suprenant (1982:17)	Conceptualmente, respuesta a una compra y su uso, resultante de la comparativa entre las recompensas y costos obtenidos en relación con las expectativas.	Resultado	Evaluación entre resultados y costes y expectativas	Después del consumo
Oliver (1981:27)	Estadio psicológico resultante cuando la sensación que rodea el propio consumo se combina con las expectativas previas del consumidor sobre la experiencia de consumo.	Respuesta evaluativa	Evaluación entre resultados y expectativas	Durante el consumo
Swan, Tranwick & Carroll (1980:17)	Juicio cognitivo consciente sobre si un producto ha resultado ser bueno/malo o adecuado/inadecuado para su propósito.	Respuesta evaluativa	Evaluación entre los resultados y expectativas	Durante o después del consumo
Westbrook (1980:49)	Evaluación subjetiva individual de los resultados y experiencias asociados con el uso o consumo de un producto.	Respuesta evaluativa	Evaluación entre resultados y experiencias	Durante el consumo
Hunt (1977:459)	Evaluación entre el resultado de una experiencia y las expectativas sobre la misma.	Respuesta evaluativa	Evaluación entre resultados y experiencias	Durante el consumo
Howard & Sheth (1969:145)	Estado cognitivo de una persona, derivado de la adecuación/inadecuación entre la recompensa recibida respecto los sacrificios realizados.	Estado cognitivo	Evaluación entre sacrificios y recompensas	Después del consumo

De la mayoría de estas definiciones de *satisfacción* se deduce que ésta es el resultado final de todas las acciones realizadas durante el proceso de adquisición y utilización de un producto o servicio y no solamente de la observación directa del mismo (Dorado, 2006).

2.1.3.2. LOS NEXOS ENTRE LA CALIDAD PERCIBIDA Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Tanto los conceptos de *calidad del servicio* como de *satisfacción del cliente* son importantes desde el punto de vista académico e investigador, así como desde el punto de vista profesional, debido a su significación con la creación de ventajas competitivas y *lealtad del cliente* (Iacobuzzi, Ostrom, & Grayson, 1995).

Gran parte de la literatura postula que la *satisfacción del cliente* es el resultado de la discrepancia entre las expectativas de un cliente y la percepción posterior respecto a la compra del producto o servicio (Dorado, 2006; Iacobuzzi et al., 1995; Oliver, 1980). Cuando una experiencia es mejor que lo que el cliente esperaba, se produce una disconfirmación positiva de la expectativa, y se prevé consecuentemente una evaluación favorable por parte de éste (Iacobuzzi et al., 1995).

La *calidad del servicio* se define de forma similar, como el resultado entre las expectativas del cliente y el actual rendimiento del servicio (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985), de forma que en la literatura relativa a la *satisfacción del cliente* se emplea el denominado "*paradigma disconfirmatorio*", mientras que en la literatura sobre *calidad del servicio* se suele denominar "*Gap Model*" (Iacobuzzi et al., 1995).

Sin embargo, también existen corrientes que afirman que dicha comparación o evaluación se produce entre los resultados obtenidos al consumir un producto o servicio y los que deberían haberse producido (no sobre las expectativas predictivas) (Dorado, 2006).

En ocasiones podemos encontrar cómo los términos *calidad* y *satisfacción* son intercambiables, tanto en el mundo académico como profesional, existiendo incluso investigaciones que buscan esclarecer las diferencias entre ambos conceptos (Iacobuzzi et al., 1995). Según este estudio, quizá los factores de *calidad* sean los aspectos más relacionados con el control gerencial (diseño de productos/servicios, sistemas de *backoffice*, gestión de personal y proveedores, etc.), mientras que los factores más relacionados con la *satisfacción del cliente* sean aquellos relacionados con el proceso experiencial desde el punto de éste (experiencia de servicio, entorno donde se desarrolla, etc.).

Otros autores (ver Dorado, 2006) sugieren que las principales diferencias entre la *calidad* percibida por el cliente y la *satisfacción* tienen que ver fundamentalmente "*con las dimensiones que el usuario utiliza para formar juicios sobre ambos conceptos, la naturaleza de las expectativas, el carácter experimental de la evaluación, el grado de contenido cognitivo o afectivo, el horizonte temporal considerado y, por último, con la existencia de otros antecedentes conceptuales*".

2.1.3.3. LOS ESTADOS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción o insatisfacción de los usuarios, como decíamos, viene determinada por la discrepancia entre las expectativas y los resultados, como consecuencia del paradigma disconfirmatorio (Dorado, 2006), pudiendo analizarse (véase *tabla 7*) basándonos en los resultados de su experiencia de servicio (si esta es satisfactoria o insatisfactoria), así como al estado afectivo y cognitivo que implica.

Tabla 7 - Los tipos de satisfacción del cliente, como resultante emocional de la experiencia (Dorado, 2006)

Estado resultante	Afectivo	Cognitivo	Tipo de satisfacción
SATISFACTORIO	Sorpresa + Disfrute	Disconfirmación positiva de expectativas y atribución (agradecimiento y gratitud)	<i>Satisfacción deleite</i>
	Disfrute	Confirmación de un estado placentero y posible atribución (agradecimiento y gratitud)	<i>Satisfacción agradable</i>
	Neutralidad	No hay disconfirmación de expectativas, no hay atribución.	<i>Satisfacción aceptable</i>
INSATISFACTORIO	Desencanto	Hay disconfirmación negativa de expectativas, hay atribución (incompetencia, abandono)	<i>Insatisfacción decepción</i>
	Frustración	Hay disconfirmación negativa de expectativas, hay atribución (abandono y culpa)	<i>Insatisfacción rechazo</i>

Por otra parte, Dorado (2006) también introduce otra clasificación (véase *tabla 8*), basada en la publicación de Dubois & Rovira (2000), donde se aprecia que la satisfacción o insatisfacción del cliente, propiciada por la disconfirmación entre resultados y expectativas, también puede diferenciarse en función del periodo de tiempo en el que éstas puedan mantenerse, encontrando que ambos resultados pueden ser estables o pasajeros.

Tabla 8 - Tipos de satisfacción / descontento con un servicio (Dorado, 2006)

	Expectativas fuertes	Expectativas débiles
Resultados elevados	SATISFACCIÓN ESTABLE (Buen servicio)	SATISFACCIÓN PASAJERA (Suerte)
Resultados bajos	DESCONTENTO PASAJERO (Mala suerte)	DESCONTENTO ESTABLE (Mal servicio)

2.2. Los impactos de la RSC sobre las variables englobadas en la dimensión interna

Siguiendo el esquema que hemos establecido para el desarrollo del segundo capítulo de esta tesis, es hora de abordar los posibles impactos que sobre las organizaciones puede ejercer la *responsabilidad social corporativa*, en esta ocasión, atendiendo a su dimensión interna, desde la cual se abre un campo para el estudio de la gestión de los Recursos Humanos (en adelante, también denominados *RR.HH.*) desde la perspectiva de la *RSC*, que se puede concretar en las prácticas laborales responsables y que se proyectan en las condiciones laborales de los empleados de una organización (Celma et al., 2009).

La interacción entre la gestión de los *RR.HH.* y los resultados organizacionales ha generado un gran interés (Celma et al., 2009), habiendo aparecido multitud de investigaciones al respecto y encontrando, de nuevo, una falta de consenso sobre la naturaleza de la misma (Pauwe & Boselie, 2005).

En relación a la *responsabilidad social corporativa*, el uso de indicadores financieros relacionados con los *RRHH* enfatiza que las prácticas laborales contribuyen a la consecución de ventajas competitivas a través de la mejora del capital humano, convirtiendo a los recursos humanos como un poderoso recurso interno de la organización (Pauwe & Boselie, 2005).

La aproximación de los *stakeholders* respecto al rendimiento organizacional ofrece una perspectiva diferente, donde se enfatizan los objetivos de otros ámbitos distintos al financiero, y donde la supervivencia de la organización no depende solamente de la competitividad financiera, sino que depende fundamentalmente de su capacidad para legitimar su existencia hacia la sociedad en la que se desenvuelve y hacia los grupos de interés relevantes para la organización (Pauwe & Boselie, 2005).

Celma et al (2009) clasifican las *actuaciones socialmente responsables* en materia de *RRHH* en cuatro áreas principales (véase *tabla 9*), mientras que, Dyer & Reeves (1995) agrupan los diferentes tipos de resultados que se pueden conseguir a través de estas actuaciones en cuatro categorías (véase *tabla 10*).

Tabla 9 – Clasificación de las actuaciones socialmente responsables en materia de *RR.HH.* (Basada en Celma et al, 2009).

Área	Actuaciones socialmente responsables relacionadas con los <i>RR.HH.</i>
Fomento de la calidad en el empleo	<i>Políticas y acciones de las organizaciones respecto a retribución, contratación, promoción y planes de carrera, formación, comunicación interna, participación, salud y seguridad laboral, igualdad de oportunidades, conciliación laboral-familiar, etc.</i>
Adaptación y gestión del cambio	<i>Estrategias organizacionales encaminadas a minimizar o paliar los efectos traumáticos sobre el empleo ante posibles reestructuraciones organizacionales.</i>

Acción social con los empleados	<i>Proyectos de la organización que involucran a parte de sus empleados en la consecución de los objetivos sociales planteados para, por ejemplo, el apoyo de personas desfavorecidas.</i>
Reconocimiento y promoción de los DD.HH. y derechos laborales	<i>Adopción de compromisos firmes por parte de las organizaciones de respetar estos derechos y, sobretodo, en el caso de las empresas que desarrollen su actividad en varios países, no aprovechar legislaciones internacionales más laxas en estas materias.</i>

Tabla 10 – Resultados sobre los RR.HH. que se pueden alcanzar a través de actuaciones socialmente responsables (Basada en Dyer & Reeves, 1995).

Área	Resultados sobre los Recursos Humanos
Sobre los empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción del absentismo laboral - Reducción de la rotación del personal - Aumento del rendimiento por empleado
Sobre la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la productividad - Mejora de la calidad de los productos - Mejora de la calidad de los procesos y servicios
Sobre las finanzas y el valor de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora del retorno sobre el capital invertido - Aumento del valor de las acciones de la organización - Aumento del retorno de inversión a los accionistas

De este modo, el modelo propuesto por Guest (1997), véase figura 5, puede considerarse un modelo de gestión global de los RRHH, que puede ser especialmente útil a la hora de relacionar las prácticas de gestión laboral responsable con los resultados de la organización (Celma et al., 2009).

En él, 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, en tanto que afectan a su compromiso y flexibilidad laboral, entre otros aspectos. Estos resultados sobre los RRHH, a su vez, propiciarán un mayor o menor esfuerzo, motivación e implicación de los empleados, que, en última instancia mejorarán o empeorarán notablemente el rendimiento de la organización.



Figura 5 - Las relaciones entre la gestión de los RRHH y el rendimiento organizacional (Elaboración propia basada en Guest, 1997)

En este sentido merece la pena mencionar a autores como Wright & Nishii (2006), quienes argumentan que se debería tener en cuenta que las percepciones de los empleados de una organización en materia de prácticas laborales, a menudo dista sustancialmente de las prácticas diseñadas o realmente aplicadas, poniendo de manifiesto que son las percepciones por parte de los empleados las que inciden sobre los resultados organizacionales, y no las prácticas aplicadas en sí mismas. Y, sin embargo, la mayor parte de la literatura relativa a la gestión de los Recursos Humanos parece haberse enfocado en analizar las prácticas de gestión de RRHH desde su planteamiento o diseño, en lugar de hacerlo desde las propias percepciones de los empleados (Paauwe & Boselie, 2005).

2.2.1. La justicia organizacional

La *justicia organizacional* se refiere a las percepciones de equidad en las organizaciones (Haar & Spell, 2009), pudiendo definirse como la evaluación que los miembros de una organización pueden hacer sobre si han sido tratados de forma justa por parte de ésta (Moon et al., 2014).

Las investigaciones, sobre la *justicia organizacional* han aparecido desde hace más de tres décadas (Ambrose & Schminke, 2009; Colquitt, 2001; Colquitt, 2012; Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006; Rupp, 2011), frecuentemente con tal de entender mejor las actitudes y comportamientos de los empleados en sus organizaciones (Haar & Spell, 2009), dado que la *justicia organizacional* puede ser considerada como una valiosa fuente de información sobre la calidad de la relación entre un empleado y su organización (Rupp et al., 2006)

A este respecto, y a través de numerosas investigaciones, en organizaciones donde aparecen carencias en esta materia, se han detectado menores tasas de rendimiento, mayores intenciones de abandono por parte de los empleados y menores índices de compromiso organizacional (Haar & Spell, 2009).

2.2.1.1. LAS DIMENSIONES DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL

El concepto de *justicia organizacional* evoca un constructo sobre las percepciones de los empleados sobre la justicia de las recompensas obtenidas, los procesos a través de los cuales se determinan esas recompensas, las explicaciones ofrecidas sobre dichos procesos y las relaciones interpersonales respecto a los miembros de la organización que toman las decisiones sobre dichos procesos (Rupp, 2011). Por ello, y como se puede comprobar a lo largo de la literatura, se puede deducir la existencia de hasta tres dimensiones que conforman el concepto de *justicia organizacional* y que son la *justicia distributiva*, la *justicia procedimental* y la *justicia informacional e interpersonal* (De Roeck et al., 2014; Moon et al., 2014; Tziner et al., 2011), pudiendo encontrar algunos estudios que esta última la subdividen en dos.

La *justicia distributiva* hace referencia a aquella evaluación sobre la equidad o imparcialidad percibida sobre los resultados o las asignaciones, tanto positivas como negativas, que las personas reciben dentro de una organización (De Roeck et al., 2014; Haar & Spell, 2009; Leung, Wang, & Smith, 2001; Moon et al., 2014) en función de la contribución que éstos realizan (Tziner et al., 2011).

La *justicia procedimental*, por su parte, estaría más relacionada con las percepciones de los empleados sobre la equidad o imparcialidad de los procedimientos y procesos desarrollados en la toma de decisiones (De Roeck et al., 2014; Leung et al., 2001; Moon et al., 2014).

En relación a la *justicia interaccional*, ésta se compone de dos facetas (Moon et al., 2014): la faceta *informacional*, que se relaciona con las percepciones que los empleados de una organización tienen sobre las explicaciones que se les transmiten en un proceso de toma de decisiones (Colquitt, 2001; De Roeck et al., 2014; Moon et al., 2014; Rupp, 2011; Tziner et al., 2011), y la faceta *interpersonal*, que haría referencia a las percepciones por parte de los empleados sobre el respeto y trato que reciben por parte de los miembros de la organización que toman las decisiones durante dichos procedimientos (Colquitt, 2001; De Roeck et al., 2014; Leung et al., 2001; Moon et al., 2014; Rupp, 2011; Tziner et al., 2011).

Numerosas investigaciones han abordado el estudio de la *justicia organizacional* atendiendo a cada una de sus dimensiones de forma diferenciada (Ambrose & Schminke, 2009; Colquitt, 2012; De Roeck et al., 2014; Leung et al., 2001), si bien en los últimos años numerosos investigadores han cuestionado la idoneidad de centrarse en ellos de esta manera en lugar de

hacerlo de una forma general, habiendo comenzado a evaluar el concepto de una forma global (Ambrose & Schminke, 2009; De Roeck et al., 2014).

2.2.1.2. LOS NEXOS ENTRE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Las percepciones sobre la *responsabilidad social corporativa* de una organización pueden afectar positivamente sobre las percepciones de *justicia organizacional* de la misma, así como sobre otras variables como la *identificación organizacional* o la *satisfacción laboral* (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007; Collier & Esteban, 2007; De Roeck et al., 2014; Moon et al., 2014; Rupp et al., 2006; Rupp, 2011; Temblay & Roussel, 2001; Tziner et al., 2011; Valentine & Fleischman, 2008). Asimismo, la *justicia* organizacional asociada con las prácticas de *RRHH* ha sido relacionada en numerosas investigaciones con un amplio número de actitudes laborales, incluyendo el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y las intenciones de abandono, entre otras (Haar & Spell, 2009; Rupp, 2011; Temblay & Roussel, 2001; Tziner et al., 2011).

En este sentido, tanto la *responsabilidad social corporativa* como la *justicia organizacional* disponen de nexos en común, al tratarse de conceptos que se encuentran ligados a la asunción de políticas éticas (Collier & Esteban, 2007; Moon et al., 2014; Rupp et al., 2006; Valentine & Fleischman, 2008).

Así, como citan Moon et al. (2014:53), "*el grado en que una empresa participa en actividades de RSC determina su nivel de justicia (...), lo que a su vez afecta a las percepciones de los empleados sobre si han sido tratados justamente dentro de la organización*". Estas percepciones, según Moon et al. (2014), se pueden llevar a cabo de forma individual (teniéndose en cuenta a sí mismo el empleado que realiza la valoración), o desde un punto de vista colectivo (si se valora la justicia organizacional hacia el conjunto de los empleados de la organización).

2.2.2. La identificación organizacional

Las cuestiones sobre los motivos por los que los empleados se pueden identificar con una organización en particular o cuestiones sobre qué implicaciones puede tener esto para los comportamientos y actitudes en el puesto de trabajo son temas clave de investigación en la teoría y el comportamiento en las organizaciones (Carmeli et al., 2007) y han sido estudiados desde finales del siglo XX (Carmeli et al., 2007).

La *Teoría de la Identidad Social* aporta una perspectiva que afirma que las personas solemos clasificarnos a nosotros mismos y a otras personas en categorías sociales (Ashfort & Mael, 1989; Mael & Ashfort, 1992), por dos razones principalmente: por un lado,

nos permite segmentar y ordenar el entorno social en el que nos desenvolvemos; y, por otro lado, nos permite ubicarnos o localizarnos en dicho entorno social (Ashfort & Mael, 1989; Mael & Ashfort, 1992). Así, la *identidad social*, por tanto, podría definirse como "*la percepción de unidad o pertenencia a algún grupo humano*" (Ashfort & Mael, 1989:21), pudiendo no derivarse solamente de una organización, sino también de los grupos con los que el individuo comparte su día a día (Ashfort & Mael, 1989).

2.2.2.1. DEFINICIÓN DE IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

Las organizaciones pueden ser concebidas como "*sistemas sociales a través de los cuales los individuos definen su auto-concepto*" (Carmeli et al., 2007) y, por tanto, se puede entender como una forma de construir la propia *identidad social* (Ashfort & Mael, 1989; Bergami & Bagozzi, 2000; Carmeli et al., 2007) siendo la *identidad organizacional* entendida como una faceta particular en el constructo multifacético de la *identidad social* (Carmeli et al., 2007).

En este sentido, (Dutton et al., 1994) se refieren a la *identificación organizacional* como una *conexión cognitiva* entre la definición de una organización y la definición que una persona se aplica a sí misma, de forma que representa un enlace psicológico entre un individuo y una organización (Mozes, Josman, & Yaniv, 2011).

Por su parte, Mael & Ashfort (1992) definen el concepto como la percepción de pertenencia o unidad que una persona posee respecto a una organización y el sentimiento de sentir los propios éxitos y fracasos de la misma como propios, siendo la propia *identificación organizacional* una forma específica de *identificación social*, donde el individuo se define a sí mismo en términos de su vinculación con una organización en particular (Mael & Ashfort, 1992).

Algunas investigaciones han confundido en ocasiones los constructos de *identificación organizacional* y *compromiso organizacional*, así como con comportamientos (Ashfort & Mael, 1989), dado que, aunque se encuentren vinculados (Carmeli et al., 2007), deberían haberse estudiado como antecedentes o consecuentes de la *identificación organizacional* (Ashfort & Mael, 1989).

2.2.2.2. LOS NEXOS ENTRE RESPONSABILIDAD SOCIAL E IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

A lo largo de la literatura, la *identificación organizacional* ha sido reconocida como un constructo crítico para las organizaciones (Ashfort & Mael, 1989), más aún cuando los empleados de éstas desarrollan su labor en contacto directo con el cliente, puesto que los empleados actúan como representantes de la organización cuando prestan el servicio al cliente (Korschun et al., 2014).

Los empleados de una organización son uno de los *stakeholders* claves desde el punto de vista de la *RSC* y sus actitudes y comportamientos tienen grandes implicaciones para la misma (Fu et al., 2014), siendo la *identificación organizacional* un elemento reconocido que proporciona bienestar a los miembros de una organización.

En este sentido, si una empresa actúa de una forma socialmente irresponsable, se reducirán las probabilidades de que los empleados se identifiquen con ella, pudiendo incluso evocar reacciones negativas hacia ésta (Rupp et al., 2006).

Asimismo, la identificación organizacional puede ser un punto de partida prometedor para entender las respuestas de los empleados a las políticas de *RSC* desarrolladas por una organización (Korschun et al., 2014), al ser ésta un vehículo apropiado para aumentar el atractivo de la identidad corporativa de una organización (Korschun et al., 2014; Marín & Ruiz, 2007), así como para incrementar la *identificación organizacional* de los empleados (Mozes et al., 2011; Sen, Bhattacharya, & Korschun, 2006) con la misma.

Por otra parte, la literatura sobre la *Teoría de la Identidad Social* sugiere la existencia de tres consecuencias principales relevantes para una organización (Ashfort & Mael, 1989) propiciadas por la *identificación organizacional*: el apoyo a organizaciones que representen o incorporen valores de la propia identidad personal, la mejora de variables como la cohesión grupal o la cooperación entre miembros del grupo, o el refuerzo de aspectos como el prestigio y la distinción del grupo respecto a otros.

Numerosas investigaciones han examinado cómo la imagen organizacional y el prestigio organizacional pueden aumentar los vínculos de un empleado hacia su organización (Carmeli et al., 2007; Dutton & Dukerich, 1991; Dutton et al., 1994; Mael & Ashfort, 1992), teniendo en cuenta que cuando más se identifique un individuo con su organización, más probabilidades habrá de que comparta sus perspectivas y actúe en búsqueda de sus mejores intereses (Mael & Ashfort, 1992).

2.2.3. La satisfacción laboral

Uno de los aspectos sobre los que más se ha investigado y sobre el que existe un interés creciente, tanto desde el punto de vista académico como desde el punto de vista empresarial, es el de la satisfacción laboral de los empleados (Bonillo & Nieto, 2001; Celma et al., 2009).

2.2.3.1. LA DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL

Robbins & Coulter (2000) definen la satisfacción laboral como la "*actitud general del empleado frente a su respectivo trabajo*", mientras que Mottaz (1988), citado por Bonillo & Nieto (2001), define este concepto como la respuesta afectiva, resultado de una evaluación de la situación laboral.

Por su parte, Díez de Castro et al (2001:376), citados por Bonillo & Nieto (2001), la definen como el "*sentimiento individual que, en términos positivos o negativos, experimentan los individuos en el transcurso de su pertenencia a la organización cuando comparan las recompensas que reciben (tanto extrínsecas como intrínsecas) con las que estiman deberían recibir e, incluso, con aquellas que les gustaría obtener como compensación por los esfuerzos que realizan en favor de la organización*".

2.2.3.2. PRINCIPALES TEORÍAS SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Un análisis bastante interesante sobre las diferentes aproximaciones y teorías que sobre la satisfacción laboral existen es el realizado por Bonillo & Nieto (2001), y que hemos convenido utilizar para el desarrollo del presente apartado.

2.2.3.2.1. LAS TEORÍAS DE CONTENIDO

Según Bonillo & Nieto (2001), dentro de las teorías de contenido sobre satisfacción laboral podemos encontrar la *Teoría de la jerarquía de necesidades* (Maslow, 1954), la *Teoría ERG* (Alderfer, 1969), o la *Teoría de la Motivación-Higiene* (Herzberg, Mausmer, & Snyderman, 1959).

2.2.3.2.1.1. La teoría de la jerarquía de las necesidades

Según esta teoría (Maslow, 1954), se puede afirmar que un individuo gozará de satisfacción laboral cuando sus necesidades individuales sean alcanzadas por medio de su trabajo y de su entorno, pudiendo jerarquizar dichas necesidades (véase *figura 6*) en cinco categorías: (1) *necesidades fisiológicas* (aquellas vinculadas a la propia supervivencia del individuo, como puede ser la alimentación), (2) *necesidades de seguridad* (aquellas necesidades del ser humano para protegerse y buscar una cierta estabilidad en la vida), (3) *necesidades sociales* (aquellas por las que el ser humano busca relaciones de amistad, afecto y de aceptación social, entre otras), (4) *necesidades de estima* (aquellas que implican tanto reconocimiento propio como externo) y (5) *necesidades de autorrealización* (aquellas necesidades de experimentar sentimientos de desarrollo de todo el potencial que posee un individuo).

Siguiendo esta perspectiva sobre la satisfacción, solamente cuando el individuo satisfaga suficientemente una necesidad, surgirá otra necesidad de nivel superior, motivando al individuo a movilizarse para satisfacerla, por lo que sin tener consolidadas las necesidades en una de las categorías, no podremos acceder a la siguiente.



Figura 6 - Pirámide de necesidades (basada en Maslow, 1954)

Dentro de una perspectiva similar, encontramos la teoría de Alderfer (1969), que propone una simplificación de las cinco categorías a solamente tres: (1) existenciales (donde se englobarían las necesidades de bienestar físico), (2) de relación (relación con otras personas y grupos) y (3) de crecimiento (desarrollo personal); además de, a diferencia de la teoría propuesta por Maslow (1954), contempla que un individuo puede variar de categoría, tanto ascendente como descendentemente.

2.2.3.2.1.2. La teoría de la motivación-higiene

El desarrollo de la Teoría de Herzberg (Herzberg et al., 1959), también denominada Teoría Bifactorial (Quesada & Díez, 2002), supuso la introducción del concepto bidimensional de la satisfacción laboral, dado que por un lado encontramos la satisfacción y por otro la insatisfacción individual, viéndose afectadas cada una de ellas por factores totalmente diferentes.

Los factores generadores de satisfacción, también denominados *intrínsecos* o *motivadores* son aquellos relacionados con el contenido del trabajo, pudiendo encontrar, de menor a mayor importancia, la realización, el reconocimiento, la responsabilidad, o el progreso y crecimiento personal; mientras que los factores generadores de insatisfacción, denominados

de higiene, se relacionan con el contexto en el que se desarrolla el trabajo e incluyen, de menor a mayor importancia, el estilo de supervisión, las relaciones con los supervisores, las condiciones del trabajo, el salario, las relaciones con los compañeros, la relación con los subordinados, el estatus, la seguridad, etc.

En este sentido, los factores *motivadores* se relacionan con la satisfacción laboral cuando están presentes, pero no con la insatisfacción cuando están ausentes; mientras que los factores *de higiene* se asocian con la insatisfacción laboral cuando están ausentes, pero no con la satisfacción cuando están presentes (Bonillo & Nieto, 2001).

2.2.3.2.2. LAS TEORÍAS DE PROCESO

Según Bonillo & Nieto (2001), dentro de las teorías de proceso sobre satisfacción laboral podemos encontrar la *Teoría de las expectativas* (Vroom, 1964) o la *Teoría de la equidad* (Adams, 1963).

2.2.3.2.2.1. La teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas (Vroom, 1964) sugiere que las personas no solamente se dirigen por necesidades, sino que también se rige en función de la intensidad con la que se desea alcanzar un determinado objetivo y en base a la probabilidad existente de alcanzarlo, de forma que tanto las variables situacionales, como las personales pueden provocar satisfacción laboral.

Según esta teoría, el individuo tiene la capacidad de escoger si trabajará para alcanzar un objetivo, o no, decidiendo realizar un esfuerzo elevado si percibe que existe una fuerte relación entre el propio esfuerzo a realizar y el resultado que se alcanzaría (Bonillo & Nieto, 2001).

2.2.3.2.2.2. La teoría de la equidad

Por su parte, Adams (1963) afirma que el desencadenante principal de la motivación es la comparativa que un sujeto hace entre dos ratios: por un lado, las aportaciones que realiza y los resultados obtenidos por esas aportaciones, y por otro lado la misma ratio resultado/aportación de un *referente*.

De esta forma, introduce la *variable de referencia*, por la cual los sujetos establecen una referencia sobre la cual comparar, pudiendo ser ésta de tres tipos, que se denominan: "*otro*" (refiriéndose a otras personas con empleos semejantes con las que el individuo se pueda comparar de algún modo), "*sistema*" (refiriéndose a la administración del sistema y a las políticas y procedimientos de remuneración) y "*yo*" (refiriéndose en este último caso a las

razones entre aportaciones/resultados reflejados por las experiencias y los contactos personales pasados, siendo influidos también por el recuerdo de empleos anteriores o los compromisos familiares).

Esta teoría explica que, si un individuo percibe una situación de *equidad*, mostrará satisfacción laboral; mientras que, si el individuo percibe un desajuste, o *no equidad*, entre las aportaciones y los resultados que puede obtener, experimentará un sentimiento de insatisfacción, y como consecuencia, el sujeto intentará restaurar la equidad, ajustando las variables aportaciones/resultados.

Las *aportaciones* incluyen la experiencia laboral, el esfuerzo en el trabajo, la dedicación, así como cualquier otro aspecto que un trabajador perciba que pueda contribuir a la organización; mientras que los *resultados* incluyen el salario, el estatus, las oportunidades de promoción, la seguridad laboral, entre otros (Bonillo & Nieto, 2001).

En cuanto a los tipos de resultados, podemos encontrar el salario, el estatus, las oportunidades de promoción y desarrollo profesional en la organización, la seguridad laboral, y los deseos de cada trabajador (entre otros), mientras que en relación a los tipos de aportaciones están la formación, experiencia laboral, el esfuerzo en el trabajo, el tiempo empleado, y cualquier aspecto que el sujeto perciba que contribuye a la organización.

2.2.3.2.3. LOS MODELOS SITUACIONALES

Por último, y en relación a las teorías de los modelos situacionales, aparecen como modelos principales la *teoría de los sucesos situacionales* propuesta por (Quarstein, McAfee, & Glassman, 1992) o la *teoría de las características del puesto de trabajo* de (Glisson & Durick, 1988).

2.2.3.2.3.1. La teoría de los sucesos situacionales

Quarstein, McAfee, Glassman (1992) en su teoría de los sucesos situacionales, afirman que existen dos componentes principales relacionados con la satisfacción laboral y que son las *características situacionales* (que incluirían el salario, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, etc.), y los *sucesos situacionales* (que serían los sucesos ocurridos durante el día a día del empleo).

Según estos autores, las *características situacionales* son aquellas que se evalúan previamente a la aceptación de un empleo y, por tanto, son determinantes de la aceptación o no de éste. En cuanto a los *sucesos situacionales*, afirman que se evalúan después de haber aceptado un empleo, pudiendo ser positivos o negativos.

En resumen, estos autores abogan que la combinación de características y sucesos situacionales puede ser un fiel predictor de la satisfacción laboral.

2.2.3.2.3.2. *La teoría de las características del puesto de trabajo*

Glisson y Durick (1988), también citados por Bonillo & Nieto (2001), se basaron en el análisis de múltiples variables agrupadas en tres categorías (trabajador, puesto de trabajo y características de la organización) para predecir tanto la satisfacción laboral como el compromiso organizacional.

A la luz de su investigación, estos autores afirmaron que las tareas laborales son un excelente predictor de la satisfacción laboral, mientras que las características de la organización son un predictor moderado, sin encontrar evidencias de que las características de los propios empleados fueran variables predictoras.

Por ello, estos autores sugieren que, para mejorar la satisfacción laboral, se ha de rediseñar y modificar las características del trabajo y de las tareas, haciéndolas más interesantes y permitiendo incrementar la cantidad y calidad de los resultados. A este respecto, Bonillo & Nieto (2001) recuerdan las características esenciales que debería tener cada puesto de trabajo: que implique variedad de habilidades, que se identifique con una tarea, que sea significativa, que disponga de un alto grado de autonomía y que disponga de retroalimentación.

2.2.3.3. LOS NEXOS ENTRE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

A lo largo de la literatura podemos observar determinados estudios que vinculan la responsabilidad social corporativa de las organizaciones con el grado de satisfacción laboral de los empleados que prestan servicios en ellas (Celma et al., 2009; De Roeck et al., 2014; Gamero, 2007; Glavas & Kelley, 2014; Raub & Blunschi, 2014; Tziner et al., 2011; Valentine & Fleischman, 2008; Vitell & Davis, 1990; Vitell et al., 2010), si bien hace unos años estos estudios no parecían ser muy numerosos (Tziner et al., 2011).

Así, cuando los empleados perciben que sus empleadores adoptan estándares éticos deseables, implementan buenas prácticas empresariales o aseguran el bienestar de la comunidad local, entre otros, experimentan un mayor nivel de satisfacción laboral (De Roeck et al., 2014).

En este sentido, Tziner et al. (2011) afirman que uno de los predictores más fuertes de la satisfacción laboral son las medidas de responsabilidad social corporativa relacionadas con ellos. En esta línea encontramos varios estudios que vinculan determinadas prácticas socialmente responsables vinculadas a los empleados, como por ejemplo las políticas retributivas (Álvarez & Miles, 2006; Celma et al., 2009; Ebeid, 2010; Gamero, 2007), las acciones

y programas formativos (Álvarez & Miles, 2006), los beneficios sociales (Celma et al., 2009), los planes de conciliación laboral-familiar (Celma et al., 2009; Gamero, 2007) o los comportamientos éticos de la organización (Vitell & Davis, 1990; Vitell et al., 2010), con un mayor grado de satisfacción laboral.

Dado que los individuos prefieren las organizaciones que promueven la ética empresarial, hay razones para creer que los programas éticos de éstas se asocian con mayores niveles de satisfacción laboral de sus empleados (Valentine & Fleischman, 2008).

De esta forma, tras un análisis de las principales variables sobre las que la responsabilidad social corporativa, según la revisión de la literatura, podría influir en el entorno de las organizaciones, se concluye el segundo capítulo de la presente tesis, dando paso al análisis de la situación de las instalaciones deportivas y la importancia de la RSC en este sector.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Capítulo 3

La importancia de la Responsabilidad Social Corporativa en los centros deportivos

Universitat d'Alicant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Introducción

Una vez hemos abordado los aspectos conceptuales de la *responsabilidad social corporativa*, así como algunos de los posibles impactos que ésta puede ejercer sobre las organizaciones, debemos centrarnos en el ámbito de investigación en el que la vamos a analizar, es decir, el ámbito deportivo y, más específicamente, de los centros deportivos.

En este tercer capítulo, se detallará la estructuración actual del sistema deportivo español, comenzando tratando sus aspectos y principios básicos, y desdiciendo progresivamente hasta nuestro objeto de estudio: los centros deportivos. Seguidamente, abordaremos los diferentes modelos que suelen emplearse para la dirección y gestión de centros deportivos, tanto desde la perspectiva pública como desde la perspectiva privada, así como la evolución, a través de los datos y estadísticas más relevantes, que el sector ha tenido en los últimos años.

Por último, se expondrá el importante papel que la *responsabilidad social corporativa* puede jugar en el futuro del sector de los centros deportivos, así como la justificación de los principales motivos por los que ésta puede ser sencillamente implementada en este tipo de centros.

3.1. La estructuración del sistema deportivo español

El sistema deportivo español, que puede definirse como el *conjunto de todos aquellos elementos relacionados entre sí, según un orden, y que contribuyen al desarrollo del deporte en todas sus manifestaciones* (Blanco et al., 2006:25), conforma una compleja estructura de interrelación entre sus diferentes elementos que, además, está en un proceso permanente de cambio.

En términos generales, el sistema deportivo está constituido por cinco elementos principales, a saber: *el ordenamiento jurídico-deportivo*, que establece las relaciones y contiene la normativa por la que se desarrolla el sistema deportivo en su conjunto y cada uno de sus elementos constitutivos; *la estructura deportiva*, conformada por un sector público (con diferentes competencias según su ámbito territorial), un sector privado sin ánimo de lucro (representado por el tejido asociativo) y un sector privado mercantil; *la infraestructura deportiva*, que constituye el equipamiento necesario para el desarrollo de las actividades deportivas y cuya titularidad puede ser tanto pública como privada; *los recursos económicos*; y *los recursos humanos* (Blanco et al., 2006).

En nuestro caso, y de cara a nuestra investigación, consideramos muy relevante el apartado referido a la *estructura deportiva* del sistema deportivo, al encontrar en ella el marco de referencia sobre el cual desarrollaremos los siguientes apartados, incluidos aquellos referidos a la *infraestructura deportiva*, y que se resume gráficamente tal y como se muestra en la *figura 7*.

La organización del deporte, entendiendo éste su acepción genérica, se asienta sobre dos pilares que sirven de soporte normativo: por un lado, encontramos el conjunto de administraciones públicas de ámbito local, regional, nacional o supranacional que también dan cobertura al deporte y permiten su mayor expansión y difusión en el conjunto de la sociedad y, por otro, el conjunto de estructuras de naturaleza privada (comités olímpicos, federaciones, clubes, centros deportivos, etc.) (Blanco et al., 2006).

En este sentido, dada la dualidad existente, debemos incidir en que, además de intentar garantizar que todas las personas tengan acceso a la práctica deportiva, y de la mayor calidad posible, el sector público debe mantener una buena sintonía con el sector privado, de forma que pueda complementar las ofertas que desde este sector se orientan a la población (Dorado, 2006).

En los siguientes apartados se profundiza sobre cada una de las estructuras que sustentan el sistema deportivo español: la estructura administrativa y la estructura privada.

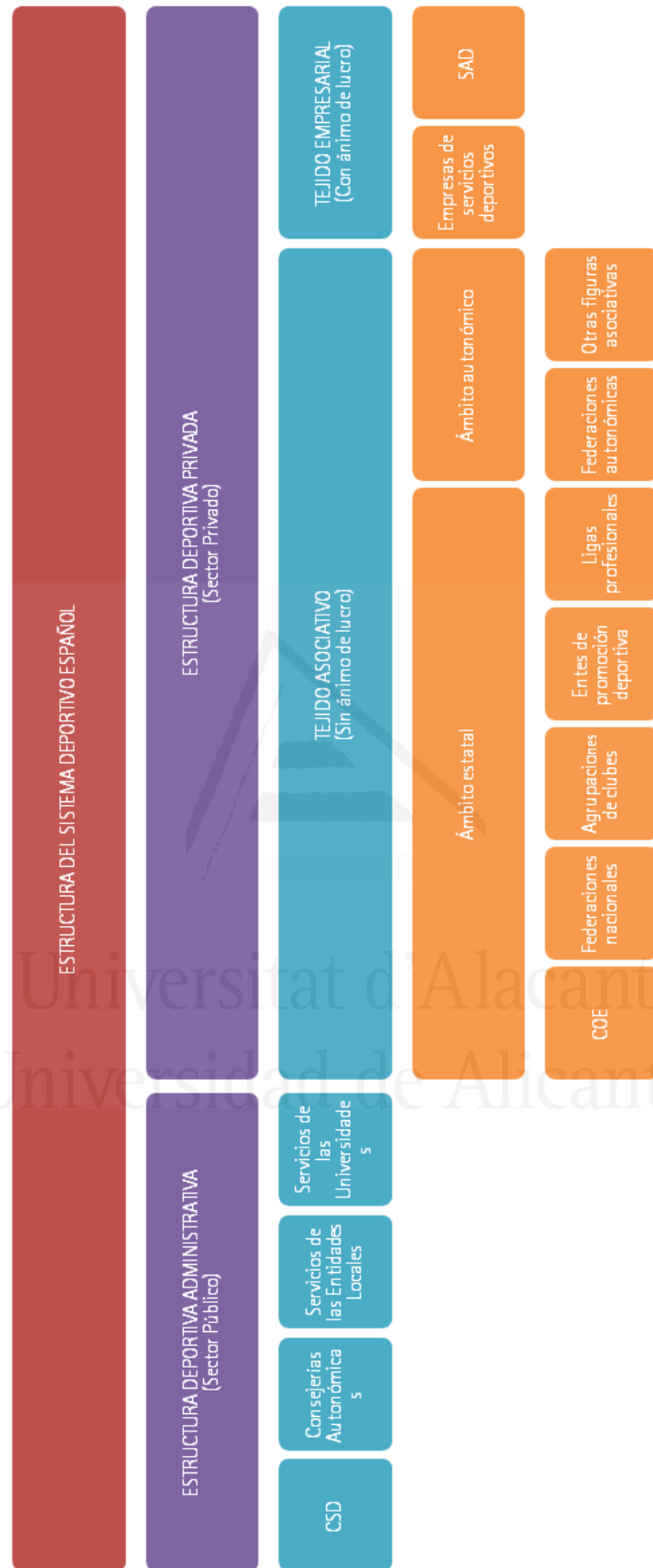


Figura 7 - Estructura del sistema deportivo español. Elaboración propia basada en Blanco (2006).

3.1.1. La estructura administrativa del sistema deportivo

La organización administrativa del sistema deportivo español está configurada a partir de la propia división administrativa, en función de las competencias que, territorialmente, tienen asignadas (Blanco et al., 2006).

Dado que el sistema deportivo español, a su vez, se encuentra integrado en un sistema supranacional, parece conveniente desarrollar el presente apartado comenzando por tratar los aspectos supra o internacionales y progresivamente ir descendiendo hasta el mínimo nivel de competencias que en materia deportiva podemos encontrar en el mismo.

3.1.1.1. LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL SISTEMA DEPORTIVO A NIVEL INTERNACIONAL

Determinadas organizaciones internacionales, de las cuales en numerosos casos nuestro país es miembro, poseen una influencia fundamental en el devenir de las políticas locales.

Existe toda una serie de organismos en el contexto supranacional o internacional creadas para canalizar las relaciones entre los Estados, estando algunos de ellos directamente vinculados al deporte, pudiendo entre ellos destacar tanto a la ONU, que, basándose en sus grandes principios –como son la paz, la unión entre los pueblos y el equilibrio internacional–, ha intervenido y actuado en el marco de la organización internacional del deporte en determinadas ocasiones, al incluirlo como un factor principal a la hora de contribuir a la consecución de dichos principios; o la UNESCO, organización fundada con el objetivo de contribuir a la paz y a la seguridad en el mundo, mediante la educación, la ciencia y la cultura, y dedicada a orientar a los pueblos en una gestión más eficaz de su propio desarrollo, a través de los recursos naturales y valores culturales y con la finalidad de modernizar y hacer progresar a las naciones del mundo (Camps, 2006).

Esta última organización mencionada, elaboró y ha ido actualizándola a lo largo del tiempo, una Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte, (UNESCO, 2015), donde se enuncia que *"la práctica de la educación física y el deporte es un derecho fundamental para todos"* por lo que *"todo ser humano tiene el derecho fundamental de acceder a la educación física y al deporte"*, reclamando a todas las administraciones públicas que, sea cual sea su nivel y las entidades que actúen en su nombre, deben tomar medidas de estímulo de la educación física, la actividad física y el deporte, comprendiendo para ello la prestación de asistencia material, financiera y técnica.

Además, Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte, (UNESCO, 2015), establece que *"al planificar, ejecutar y evaluar sus actividades, los encargados de la educación física, la actividad física y el deporte, así como los organizadores de eventos deportivos, deben tomar debidamente en consideración el principio global de la sostenibilidad, tanto económica como social, medioambiental o deportiva"*, dejando patente la relación entre nuestro objeto de

estudio, la *responsabilidad social corporativa* y el marco en el que pretendemos desarrollar nuestra investigación.

Estos puntos han sido destacados, al entender y defender la idea de que la actividad física y el deporte pueden ser claves en el desarrollo de políticas y acciones integradoras, entre diferentes sociedades, culturas, razas o costumbres, especialmente a través de los valores inherentes a ambos, y a la educación que a través de ellos se puede ejercer en los ciudadanos.

3.1.1.2. LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL SISTEMA DEPORTIVO A NIVEL EUROPEO

España es, desde el 1 de enero de 1986, miembro de pleno derecho de la Unión Europea. De esta forma, parece conveniente comenzar este apartado analizando la legislación y normativa que esta administración supranacional desarrolla y que debe ser acatada por todos sus países miembros.

De hecho, y a este mismo respecto, autores como Allué (en Espartero, 2009) indican que nuestra pertenencia a la Unión Europea obliga a tratar, dentro de nuestro ordenamiento jurídico, el derecho emanado desde las Instituciones comunitarias, aplicándolo de manera uniforme en todo el territorio de nuestro Estado y se integre en el sistema jurídico nacional.

Así, el artículo 32 del Proyecto de Constitución Europea define y clasifica los diversos Actos Jurídicos de la Unión, encontrando, en primer lugar la Ley europea, acto legislativo de carácter general, que será obligatoria y directamente aplicable; en segundo lugar, la Ley Marco europea, acto legislativo que obligará a un Estado a alcanzar un resultado, dejando a las autoridades nacionales la competencia para regular la forma y los medios para conseguirlo; y en tercer lugar, el Reglamento europeo, acto no legislativo de alcance general que puede ser obligatorio en todos sus elementos y directamente aplicable. Por último, encontramos otros actos no legislativos como la Decisión, de carácter obligatorio, o las Recomendaciones y Dictámenes, estos dos últimos sin carácter vinculante.

Autores como Dorado (2006), indican que la tónica habitual en la gestión del deporte en Europa corresponde a los poderes públicos y, dentro de éstos, a aquellos de ámbito local, basándose en el principio de la actividad física "para todos", principio que –añade– suele verse relacionado con las infraestructuras deportivas, así como el deporte o actividad física en edad escolar.

A este respecto, cabe indicar que, ya en 1975, aparece la Carta Europea del Deporte para todos, firmada por los ministros europeos por aquel entonces responsables del deporte en sus respectivos países, que indica –en su artículo I– que "todo individuo tiene derecho a la práctica del deporte", así como, que "todo gobierno tiene la obligación de favorecer una cooperación permanente y efectiva entre los poderes públicos (...), así como fomentar la creación de estructuras nacionales para el desarrollo y la coordinación del deporte para todos" (Consejo de Europa, 1975).

3.1.1.3. LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL SISTEMA DEPORTIVO A NIVEL ESTATAL

La estructuración administrativa del deporte en España viene fundamentada, en primer orden, por la Constitución Española de 1978, donde, en su artículo 43.3 enuncia que *"Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo, facilitarán la adecuada utilización del ocio"*.

Asimismo, la Carta Magna diseñó una organización territorial del Estado a través de la cual reconocía la autonomía de las nacionalidades y regiones que integran España y la organización del Estado en municipios, provincias y comunidades autónomas, quedando afectado el hasta entonces ámbito competencial y organizativo del deporte en España (Carretero, 2006).

De esta forma, como indica Allué (Espartero, 2009), encontramos que la Constitución Española determina un proceso de descentralización política donde un sistema de distribución de competencias establece la concreta distribución del poder entre el Estado, de una parte, y los entes autónomos, de otra.

De esta forma, y siguiendo a Landaberea (2006), encontramos que el artículo 148.1.19 de la Constitución dispone que las Comunidades Autónomas podrán asumir competencias en materia de "promoción del deporte y de la adecuada utilización del ocio" y, como consecuencia, encontramos que las Comunidades Autónomas, como reconoce la Exposición de Motivos de la Ley del Deporte de 1990, *"han asumido su plena competencia en la organización del deporte en el ámbito territorial que les es propio"*.

Eso sí, hemos de remarcar que, como nos indica Bermejo y Vera, citados por Allué (Espartero, 2009) la naturaleza inequívocamente competitiva del deporte y su fuerte componente cultural, así como la internacionalización del deporte, genera una extraterritorialidad que asegura la intervención del Estado, que, sin embargo, no implica en ningún caso la privación o eliminación de la competencia exclusiva reconocida a las Comunidades Autónomas en su territorio.

Así, encontramos que, en relación al deporte, la intervención del Estado se fundamenta en varios de los títulos competenciales, según los cuales (y como ya hemos mencionado), las Comunidades Autónomas tienen competencias en materia deportiva y donde las Entidades locales (provincias y municipios) justifican sus actuaciones en el principio de autonomía local (Blanco et al., 2006).

Este mismo autor, y como él mismo menciona, de manera esquemática, la organización administrativa del deporte, territorialmente considerada, puede ser resumida a través de la siguiente tabla (véase *tabla 11*).

A través de este esquema, podemos observar como las competencias estatales en materia deportiva están encuadradas en el Ministerio correspondiente, dependiendo del

momento temporal en el que se encuentre, ya que el deporte ha ido cambiando de Ministerio en numerosas ocasiones durante los últimos años, siendo ejercidas sus responsabilidades por el Consejo Superior de Deportes.

Tabla 11 – Organización administrativa del deporte en España (Elaboración propia a partir de Carretero (2006))

	Administración del Estado	Administración de las CC.AA.	Administración provincial	Administración local
Estado	Ministerio y Consejo Superior de Deportes			
Comunidades Autónomas		Consejerías y Direcciones Generales		
Provincias		Delegaciones provinciales	Servicios de deportes	
Municipios				Patronatos deportivos

En el ámbito territorial autonómico, las citadas competencias están atribuidas a las Consejerías, y de modo particular, a las Direcciones Generales de Deporte (Carretero, 2006). A este respecto, en relación a nuestra investigación, cabe destacar que entre sus funciones están las de *gestión de los servicios deportivos propios, o la construcción de instalaciones deportivas* (Blanco et al., 2006).

En cuanto al ámbito territorial provincial, encontramos que, es el único en el que existen órganos de dos administraciones diferentes: los servicios de deportes de las Diputaciones provinciales y las secciones de deporte de las Delegaciones provinciales de las Consejerías de las Comunidades Autónomas, excepto en aquellas de carácter uniprovincial (Carretero, 2006). En este sentido, y de nuevo en relación a nuestro objeto de estudio, algunas de las competencias desarrolladas en el ámbito de las provincias son la *asistencia y cooperación jurídica, económica y técnica a los municipios, especialmente a los de menor capacidad económica y de gestión (de menos de 20.000 habitantes), preferentemente en el establecimiento y adecuada prestación de los servicios públicos mínimos*, pudiendo encontrar entre sus cometidos básicos la ejecución del plan de instalaciones deportivas (Blanco et al., 2006).

Por último, (Carretero, 2006) también nos indica que, en el ámbito municipal, los Ayuntamientos son los que disponen generalmente de patronatos deportivos municipales o de fundaciones deportivas, no siendo frecuente la asunción directa de la gestión a través de secciones o negociados. Entre las competencias genéricas de los Ayuntamientos,

podemos concretar, entre otras, la gestión de las instalaciones deportivas propias y las cedidas por otras entidades territoriales, así como asegurar la reserva de espacios para el emplazamiento de los equipamientos deportivos (Carretero, 2006). Asimismo, Allué (2009) añade que la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local, en lo que respecta a la materia "*deporte*", reconoce al municipio la capacidad de promover actividades deportivas o prestar servicios a través de instalaciones culturales o deportivas, así como la gestión en la ocupación del tiempo libre, además de enunciar que aquellas poblaciones cuya población supere los 20.000 habitantes deba prestar servicios concretados en "*instalaciones deportivas de uso público*".

3.1.2. La estructura privada del sistema deportivo

Como comentábamos anteriormente, la estructuración del sistema deportivo español se basa en dos pilares fundamentales: la estructura administrativa (que acabamos de detallar en el anterior apartado) y la estructura privada.

En este apartado pretendemos definir y detallar claramente qué es la estructura privada y qué agentes la conforman.

La división básica que podemos realizar de este pilar, dentro del sistema deportivo español, es la que diferencia el tejido asociativo, que encuadraría a todas aquellas entidades y agentes que, aún ostentando un carácter privado, carecen de ánimo de lucro; y, por otro lado, el tejido empresarial, que sí posee ánimo de lucro.

3.1.2.1. EL TEJIDO ASOCIATIVO

Aunque el objeto de nuestra investigación no esté directamente relacionado con el tejido asociativo, como parte integrante del sistema deportivo creemos conveniente dedicar un breve apartado a indicar cómo se ordena y todos los agentes que lo componen.

En primer lugar, debemos hacer referencia al Comité Olímpico Español (COE), que es una asociación privada declarada de utilidad pública, sin ánimo de lucro, y cuyo objeto es el desarrollo y perfeccionamiento del Movimiento Olímpico y el deporte, la estimulación y orientación de su práctica y la preparación de las actividades que tengan representación en los Juegos Olímpicos, además del fortalecimiento del ideal olímpico divulgando su espíritu y filosofía Calonge, en (Espartero, 2009).

Seguidamente, encontramos las asociaciones deportivas de segundo grado como son las Federaciones Deportivas Españolas, las agrupaciones de clubes de ámbito estatal, las ligas profesionales o los entes de promoción deportiva.

Dentro de la organización del deporte español, suele admitirse, de forma generalizada, que las Federaciones Deportivas Españolas presentan una especial relevancia, toda vez que las mismas configuran el vértice de la pirámide en que se conforma la estructura del asociacionismo deportivo, reconociendo su privilegiada y relevante posición en el contexto del asociacionismo deportivo al haberse conformado como figura central en el modelo de organización del deporte español (Espartero, 2009).

Según la Ley del Deporte de 1990, en su artículo 30, también es necesario incidir en que, aunque se trata de organizaciones privadas, la legislación les atribuye, además de las suyas propias, el ejercicio, por delegación, de funciones públicas de carácter administrativo, actuando en esos casos como agentes colaboradores de la Administración Pública.

En cuanto a las agrupaciones de clubes, encontramos que su reconocimiento legal quedará supeditado a que su objeto exclusivo sea el desarrollo de actuaciones deportivas en aquellas modalidades y actividades no contempladas por las Federaciones Deportivas Españolas, además de reconocerse una Agrupación por cada modalidad no contemplada por dichas federaciones; permitiendo, por tanto, que dichas modalidades deportivas puedan ser desarrolladas en un contexto territorial más amplio que el que correspondería a los clubes individualmente considerados (Espartero, 2009).

Seguidamente, encontramos las ligas profesionales, como modalidad "asociativa" de organización obligatoria y unitaria que, aun poseyendo personalidad jurídica y competencias propias, forman parte de la Federación Española correspondiente, aunque con autonomía interna dentro de ésta. Así, encontramos que la adscripción a las mismas es de obligado cumplimiento por todos los clubes que desarrollan la modalidad deportiva en sí.

Por último, encontramos los Entes de Promoción Deportiva, configurados, según la Ley del Deporte de 1990, como "asociaciones de Clubes o Entidades que tengan por finalidad exclusiva la promoción y organización de actividades físicas y deportivas, con finalidades lúdicas, formativas o sociales", debiendo cumplir una serie de requisitos para su constitución como lo son la necesidad de estar organizadas en un mínimo de seis Comunidades Autónomas, disponer de un número no inferior a cien asociaciones o Entidades deportivas, o la ausencia de finalidad lucrativa, entre otras; encontrando incompatibilidad entre sus actividades y la participación en competiciones o actividades oficiales de ámbito estatal organizadas o tuteladas por las Federaciones Españolas en la misma modalidad deportiva (Espartero, 2009).

3.1.2.2. EL TEJIDO EMPRESARIAL

Por último, como afirma (Montes, 2006), dentro de la estructuración privada del sistema deportivo, encontramos al tejido empresarial, compuesto por las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) y las empresas de servicios deportivos.

Por una parte, las Sociedades Anónimas Deportivas vienen creadas por la Ley del Deporte de 1990, al haberse desarrollado una figura deportivo-mercantil con la voluntad de introducir en el deporte un nuevo modelo de responsabilidad jurídica y patrimonial distinto al que hasta entonces se encontraba vigente para los clubes, como medida tras el fracaso de los planes de saneamiento de los clubes deportivos profesionales Montes (2006).

De esta forma, se constituía la obligatoriedad de conversión a SAD de todos aquellos clubes deportivos que participaran o adquirieran el derecho a participar en competiciones profesionales de carácter estatal, antes o después de la entrada en vigor de dicha Ley, salvo aquellos clubes que demostraron y obtuvieron saldos positivos en sus resultados económicos las cinco temporadas (cuatro en el caso del baloncesto) anteriores a dicho momento (ibíd.).

Por otra parte, encontramos a las empresas de servicios deportivos, englobando (basándonos para ello en nuestro ordenamiento jurídico) tanto a personas físicas como jurídicas y, por tanto, empresarios individuales o sociales (ibíd.).

Se puede definir, siguiendo a este mismo autor, al empresario individual como la persona física que, en nombre propio, asume el riesgo de las operaciones con su patrimonio personal, mientras que en relación al empresario social se hace como la entidad que, cumpliendo ciertos requisitos y criterios, adquiere personalidad jurídica distinta de la de sus socios, asumiendo en nombre propio el riesgo de las operaciones hasta el límite del patrimonio aportado por cada socio.

Así, podemos encontrar empresas de servicios deportivos que actúan en diferentes ámbitos, como pueden ser el ámbito de la actividad física, de la salud, del ocio y la recreación, de la formación, del turismo, del equipamiento o de las instalaciones deportivas, entre otras muchas.

De hecho, (Montes, 2006) incluye una tabla-resumen (véase *tabla 12*) bastante apropiada, que nos permitirá dilucidar mejor todos aquellos ámbitos de actuación en los que las empresas de servicios deportivos pueden desarrollar su actividad.

Como podemos observar, el espectro en el que las empresas de servicios deportivos se pueden mover es muy amplio, incorporando en él a numerosos sectores como pueden ser el de la salud, el turismo, el ocio o la comunicación.

Es por ello que entendemos que, de cara a nuestra investigación, dentro de la estructura privada del sistema deportivo español, nos interesarán aquellas empresas de servicios deportivos que desarrollen su actividad en torno a la dirección y gestión de instalaciones deportivas; todo ello sin interferir en el ámbito de las instalaciones deportivas públicas, que también serán objeto de estudio.

Tabla 12 – Ámbitos de actuación del tejido empresarial en el ámbito deportivo (Elaboración propia, basada en Montes (2006).

Ámbito	Ejemplos de actuación
Espectáculos deportivos	<i>Diseño, organización y gestión de campeonatos, pruebas y actividades deportivas.</i>
Turismo	<i>Diseño, organización y gestión de programas turístico-deportivo.</i>
Recreación y ocio	<i>Diseño de actividades y programas dentro del concepto de "deporte para todos"</i>
Educación	<i>Gestión de escuelas deportivas, programas deportivos en centros educativos, etc.</i>
Salud	<i>Diseño y ejecución de programas de prevención y rehabilitación, tercera edad, etc.</i>
Formación	<i>Gestión de centros de formación deportiva.</i>
Actividad física	<i>Gestión de gimnasios, centros deportivos, instalaciones deportivas, etc.</i>
Asesoramiento	<i>Gestión y asesoramiento deportivo, consultoría deportiva, etc.</i>
Publicidad	<i>Gestión de patrocinios deportivos, de derechos de imagen o campañas publicitarias.</i>
Equipamiento deportivo	<i>Fabricación, distribución y comercialización de material y equipamiento deportivo.</i>
Construcción	<i>Asesoramiento en el diseño y construcción de instalaciones deportivas.</i>
Comunicación	<i>Diseño, desarrollo y asesoramiento en programas de comunicación deportiva.</i>

3.2. La gestión de las instalaciones deportivas en España

Las instalaciones deportivas en España han experimentado un incremento significativo (Consejo Superior de Deportes, 2005) que, en menos de tres décadas, ha posicionado a nuestro país en una posición privilegiada, al menos en cuanto al número de las mismas. Este auge ha sido propiciado, entre otros muchos por los cambios de hábitos que ha ido experimentando la sociedad española con el paso de los años, especialmente tras la restauración de la Democracia en nuestro país.

Esta misma fuente nos indica que durante 1976 y 1995, en nuestro país no dejan de aparecer numerosos espacios e instalaciones deportivas, de forma que se estaba desarrollando una amplia infraestructura deportiva. En una siguiente fase, entre 1996 y 2005 se produce una "desaceleración significativa en el ritmo de construcción de instalaciones deportivas" (Consejo Superior de Deportes, 2005), aunque se concluye que dicha tendencia "obedece, entre otras posibles razones, a la creación de tipologías de instalaciones y espacios con mayores

costes de inversión", corroborándolo con la observación de que las salas y vasos cubiertos de piscinas (entendidas y definidas como las principales tipologías de espacios deportivos en recintos cerrados) habían crecido de manera exponencial entre esos años. Este desarrollo incremental ha permitido que nuestro país cuente con una amplia red de infraestructuras deportivas que, a su vez, ha posibilitado el acercamiento de la práctica deportiva a toda la población (Consejo Superior de Deportes, 2005).

Asimismo, y en sentido inverso, se podría afirmar que el deporte es una realidad social y económica en pleno desarrollo en la sociedad actual (Consejo Superior de Deportes, 2005), existiendo una gran demanda en cuanto al consumo de actividad física y deporte por parte de los ciudadanos, viéndose reflejado en la evolución de la infraestructura deportiva (ibíd.).

Todas estas razones hacen que el sector de las instalaciones deportivas en España se caracteriza por ser muy dinámico (Consejo Superior de Deportes, 2005), haciendo necesaria la investigación sobre las demandas sociales para poder adecuar la oferta de instalaciones, equipamientos y servicios a los ciudadanos.

El deporte y la actividad física suponen un 1,6% del PIB español (Consejo Superior de Deportes, 2005), además de suponer un sector con alto impacto en la generación de empleo. Asimismo, y si nos atenemos al número de empresas (desde la perspectiva privada) englobadas en la actividad económica de "*gestión de instalaciones deportivas, las actividades de los clubs deportivos y de gimnasios, entre otros*" (código CNAE 931), encontramos que el volumen asciende a 24.003 empresas (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2016).

Otros datos de vital importancia referidos al sector, son aquellos que calculan que el 23,1% de los ciudadanos españoles suele utilizar los *gimnasios privados* como lugar preferente para la práctica de actividad física, cifra que desciende hasta el 13,2% si nos fijamos en los *gimnasios públicos* (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2016). En este sentido, los ciudadanos suelen utilizar preferentemente las instalaciones deportivas públicas (17,9%) antes que las privadas (12,1%) (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2016).

Pero antes de continuar profundizando en este apartado, se debe concretar qué se entiende por instalación deportiva. Una instalación deportiva "*es el conjunto formado por uno o más espacios deportivos y los espacios de servicios anexos imprescindibles para su funcionamiento*", de forma que constituye "*la unidad funcional mínima del sistema deportivo*" (Gallardo & Jiménez, 2004).

Asimismo, encontramos dos tipos de instalaciones deportivas: las *convencionales* (aquellas que ocupan un espacio construido y cuya programación, diseño y ejecución se ajusta a normas y determinaciones técnicas homologadas), y las *no convencionales* (aquellas que se apoyan sobre elementos o instalaciones preexistentes en el entorno, tanto urbano como rural) (ibíd.).

Estos mismos autores destacan la diferencia entre *instalación deportiva* y *espacio deportivo*, considerando que éste último representa el ámbito de práctica de las distintas actividades deportivas, pero cuyo funcionamiento regular requiere de una serie de servicios auxiliares mínimos.

Por su parte, el *Censo Nacional de Instalaciones Deportivas* (Consejo Superior de Deportes, 2005), define una instalación deportiva como "*el espacio de uso colectivo, en el que se ha construido o realizado alguna actuación de adaptación para permitir la práctica físico-deportiva de manera permanente o que sea de general reconocimiento para el desarrollo de esas prácticas*" y que se encuentran compuestas por "*espacios donde se desarrolla la actividad físico-deportiva, que se denominan espacios deportivos*". Además, esta misma fuente nos indica que una instalación deportiva está formada por aquellos espacios deportivos y complementarios situados en un recinto común y que tienen un funcionamiento dependiente y homogéneo. Este mismo organismo reconoce como *complejo deportivo* aquel "*conjunto de instalaciones deportivas, normalmente agrupadas, que funcionan independientemente entre sí y que se conocen bajo una misma denominación*".

En cuanto a las modalidades de gestión de dichas instalaciones, podemos diferenciar claramente aquellas referidas a las instalaciones públicas y a las instalaciones privadas. En los siguientes apartados se pretende aportar una mayor información y concreción a este respecto, dado que una parte de nuestra investigación tendrá relación con este aspecto.

3.2.1. Los modelos de gestión de las instalaciones deportivas públicas

Una vez conocemos cómo se estructura la organización administrativa del deporte en nuestro entorno, debemos considerar la evaluación de las diferentes modalidades de gestión del mismo, eso sí, concretando en este punto el estudio referido a las instalaciones deportivas. Este apartado versa sobre los diferentes modelos de gestión de las instalaciones deportivas públicas, definiendo las diferentes fórmulas existentes en sus dos bloques principales: la gestión directa y la gestión indirecta.

Las fórmulas de gestión de instalaciones públicas, entre ellas las instalaciones deportivas, se han desarrollado en nuestro país a través de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local y de la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público, que han facilitado un abanico de posibilidades lo suficientemente amplio que permite a los gestores y políticos la adecuación más óptima de cara a las particulares características de cada una (véase *figura 8*). Para Mestre (2004) "*el empleo de distintos modos de gestión vigentes*" formará parte de la estrategia del cambio en la gestión deportiva municipal, indicando que, en el transcurso de los años, se ha ido optando por uno u otro modo sin un claro criterio de mejora de la gestión, aunque, en la actualidad, ya se está "*en condiciones de diagnosticar cuál será el más idóneo modo de gestión para cada servicio ofertado*".

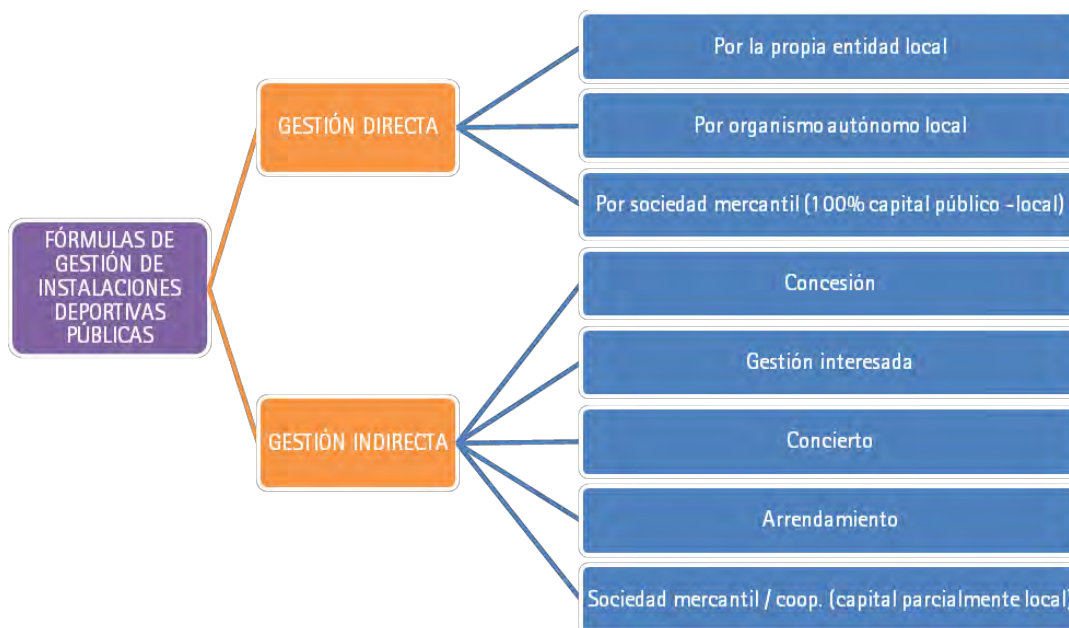


Figura 8 – Modelos de gestión para las instalaciones deportivas públicas. Elaboración propia.

3.2.1.1. LA GESTIÓN DIRECTA

Para Mestre (2004), la gestión directa se define como aquella modalidad que presta los servicios competencia de las corporaciones locales a través de sí misma o mediante un organismo exclusivamente dependiente de ellas. Este mismo autor afirma que esta gestión directa, en cualquiera de sus formas, deberá estar presente siempre en toda corporación local, sin que ello implique la oferta y gestión directa de la totalidad de los servicios que el municipio oferte.

Dentro de la gestión directa podemos encontrar los modelos de gestión por la propia entidad local (sin órgano especializado), el de gestión mediante organismo autónomo local, o el de gestión mediante sociedad mercantil con la totalidad del capital público y local.

3.2.1.1.1. LA GESTIÓN POR LA PROPIA ENTIDAD LOCAL, SIN ÓRGANO ESPECIALIZADO

En este caso, es el propio ayuntamiento el que realiza la prestación del servicio de forma directa, sin crear ningún órgano concreto ni especializado para su ejecución, asumiendo el riesgo de la gestión, asignando el personal municipal necesario para la correcta prestación del servicio y financiándolo con cargo a los presupuestos municipales (Gallardo & Jiménez, 2004).

3.2.1.1.2. *LA GESTIÓN POR LA PROPIA ENTIDAD LOCAL, CON ÓRGANO ESPECIALIZADO*

En este caso, la corporación local crea un órgano específico y concreto que será el encargado de gestionar y poner en práctica la prestación del servicio. Sin embargo, este órgano especializado carecerá de personalidad jurídica propia, por lo que dependerá directamente del ayuntamiento, que será quien posea la misma. En relación al aspecto económico-financiero de esta modalidad, el órgano especializado no dispondrá de presupuesto propio, sino que el suyo formará parte de los presupuestos generales del ayuntamiento, aunque con una contabilidad diferenciada (Gallardo & Jiménez, 2004).

3.2.1.1.3. *LA GESTIÓN MEDIANTE UN ORGANISMO AUTÓNOMO*

Diversos autores (Blanco et al., 2006; Gallardo & Jiménez, 2004) indican que la gestión local mediante un organismo autónomo, que dispone de un presupuesto y unos *Recursos Humanos* propios y diferenciados de los del resto de la corporación local, teniendo asignados normalmente un patrimonio (formado por los bienes que el propio organismo adquiera y aquellos de propiedad municipal que se hayan adscrito al organismo para su gestión) y teniendo personalidad jurídica propia a todos los efectos es, generalmente, la más utilizada.

La estructura orgánica del organismo autónomo, siguiendo la misma fuente, suele estar formada por una junta de gobierno (cuyos miembros deben ser nombrados por el pleno de la corporación local y un gerente, además de un secretario que podrá ser de la propia corporación local o el funcionario en el que delegue. El resto del personal del organismo autónomo, como decíamos anteriormente, dependerá directamente de éste.

En esta modalidad, aunque la gestión del organismo autónomo se lleve a cabo con un alto nivel de independencia, (Gallardo & Jiménez, 2004) el ayuntamiento mantiene un control indirecto, aprobando sus presupuestos y controlando la prestación del servicio.

3.2.1.1.4. *LA GESTIÓN MEDIANTE UNA SOCIEDAD MERCANTIL PÚBLICA*

Otra de las formas de gestión que legalmente se contemplan es la que se lleva a cabo mediante una sociedad mercantil, cuyo capital sea íntegramente público, y donde dicha sociedad mercantil tiene personalidad jurídica propia, además de estar sujeta al derecho privado, estando además su personal regido por el derecho laboral, y la contratación por su parte lo hará regida por el derecho mercantil y civil (Gallardo & Jiménez, 2004).

3.2.1.2. LA GESTIÓN INDIRECTA

Por gestión indirecta se entiende el "*modo de gestión de un servicio que se realiza a través de una entidad o persona física que no forma parte de la Administración municipal*" (Mestre, 2004).

Según Gallardo & Jiménez (2004), la *gestión indirecta* comienza a ser utilizada como medida para resolver los problemas de rigidez administrativa que genera la burocracia de la administración pública, considerando que ésta es una característica antagónica con las necesidades que plantea la gestión deportiva.

Dentro de la *gestión indirecta* podemos encontrar hasta cinco tipos distintos de modalidades, como son la *concesión*, la *gestión interesada*, el *concierto*, el *arrendamiento* o la *sociedad mercantil* cuyo capital social es parte público y parte privado, procediendo a detallarlos a continuación.

3.2.1.2.1. LA CONCESIÓN ADMINISTRATIVA

En este caso, la gestión del servicio deportivo queda transferida a una persona (ya sea física o jurídica) que será la que asuma el riesgo económico de la prestación del servicio, debiendo aportar todos los medios necesarios para el desarrollo de la actividad objeto de gestión y por lo que deberá presentar los precios públicos que los usuarios deberán satisfacer en concepto de recepción del servicio (Gallardo & Jiménez, 2004).

Este modo de gestión se estima idóneo como estrategia de potenciación de empresas de servicios; como estrategia de gestión de instalaciones que ofrecen garantías de rentabilidad, pero que la corporación local no puede o no le interesa asumir sus competencias; o como estrategia de gestión de infraestructuras que no resulten rentables económicamente como espacios deportivos, pero que sí lo puedan ser complementándolos con otros usos, siendo el equipo directivo municipal el que deba estimar en qué casos utilizar esta modalidad de gestión (Mestre, 2004).

3.2.1.2.2. LA GESTIÓN INTERESADA

La gestión interesada es aquella en la que el empresario o persona jurídica y la administración pública participan en los resultados de la explotación de la instalación, de acuerdo a la proporción que se haya fijado en el contrato, siendo dicha participación tanto en los casos en los que la explotación resulte con superávit, como en los casos en los que sea deficitaria (Gallardo & Jiménez, 2004). Sin embargo, la posibilidad de la empresa gestora en la participación en los resultados puede sustituirse por una remuneración en asignaciones fijas, en asignaciones proporcionales al gasto, o en otras primas de naturaleza diferente (Ibid.).

A este respecto, Mestre (2004) indica que en esta modalidad de gestión, el servicio público se prestará a través de un ente gestor (privado) a cambio de una remuneración mínima garantizada que sufragará la administración pública contratante, más las primas de gestión o participación en los resultados de la explotación, encontrando por tanto una parte fija mínima (fijada por contrato) y otra variable, que supondrá la participación en los beneficios cuando éstos se produzcan por encima de ese mínimo garantizado (aunque también podría darse la opción de que participara en las pérdidas).

Según este autor, la gran diferencia entre esta modalidad y la concesión es que, en la gestión interesada, quien soporta la mayor parte del riesgo es la propia Administración contratante, al encontrar que la entidad gestora tiene asegurado el reintegro de los gastos de inversión y gestión del servicio, viéndose librada de los riesgos de la explotación.

3.2.1.2.3. *EL CONCIERTO*

El concierto (también denominado *convenio*) es, según una fórmula de gestión no demasiado utilizada en nuestros tiempos (Gallardo & Jiménez, 2004), y que consiste en el encargo de la prestación de servicios por parte de la Administración a una organización que ya existiera y estuviera prestando un servicio de idénticas o similares características, siendo, por tanto, un contrato de carácter administrativo, que no origina el nacimiento de ninguna nueva personalidad jurídica y donde la remuneración del ente gestor del servicio puede consistir en una cantidad global por la totalidad predeterminada o por unidades o actos (Ibíd.).

Según Mestre (2004), esta modalidad "resulta más que conveniente (...) puesto que se fundamenta en la relación con una persona física o jurídica que ya esté realizando actividades análogas a las que constituyen el servicio público de que se trate" siendo "una buena estrategia para potenciar e integrar en la gestión municipal a otras entidades locales".

3.2.1.2.4. *EL ARRENDAMIENTO*

Actualmente, el arrendamiento no es una figura recogida en la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público; si bien la Ley 2/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, sí que la contempla. De esta forma, como indica Mestre (2004), en el Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales se establecen dos modalidades de arrendamiento: el de instalaciones y el de servicios personales.

De tal forma, Mestre (2004) afirma que "*existen discrepancias entre si el objeto del arrendamiento administrativo pueden ser los bienes o solamente el servicio que se presta en ellos, puesto que los bienes de derecho público no deben constituir goce en beneficio particular*", por lo que considera que "*según esto, el objeto de arrendamiento será la gestión del servicio público, para lo cual es preciso que existan unas instalaciones previas*".

Así, y según este autor, aparecen en consecuencia dos modalidades, la concesión y el arrendamiento, con puntos comunes, indicando, que el legislador ha introducido –a este respecto– una confusión difícil de desentrañar.

3.2.1.2.5. LA SOCIEDAD MERCANTIL MIXTA

Según Gallardo & Jiménez (2004), este tipo de sociedad se refiere a aquella cuyo capital social es sólo parcialmente perteneciente a la corporación local, por lo que el resto pertenecerá a una parte privada. Así, encontramos que en esta modalidad la sociedad estará sujeta al derecho mercantil, al derecho laboral su personal, al derecho de sociedades y al derecho privado en todos los aspectos relativos a la contratación, pudiendo darse la retribución del empresario (entendido como parte privada), tanto en forma de canon (en concepto de gestión por la prestación del servicio), como en forma de participación en los beneficios de la empresa.

3.2.2. Los modelos de gestión de las instalaciones deportivas desde la perspectiva privada

Como hemos visto, una parte de la estructura deportiva de nuestro sistema deportivo se asienta sobre el tejido empresarial que, en algunos casos, desarrolla su actividad alrededor de la gestión y explotación de instalaciones y centros deportivos. Así, encontramos dos tipos principales de formas jurídicas: las personas físicas y las personas jurídicas, las cuales pueden realizar dicha gestión no solamente sobre instalaciones y centros privados, sino también – como hemos visto anteriormente– sobre instalaciones y centros públicos. A continuación, se procede, brevemente, a mencionar las formas en las que los gestores se suelen constituir.

3.2.2.1. LA GESTIÓN BAJO LA FORMA DE PERSONA FÍSICA

La persona física engloba a tres formas de gestión: (1) el empresario individual, (2) la comunidad de bienes y (3) la sociedad civil. En ellas, la normativa no establece un mínimo legal de capital necesario para su constitución como tal, y poseyendo una responsabilidad ilimitada, tanto con sus bienes presentes y futuros, frente a las obligaciones privadas adquiridas por vía contractual o extracontractual. Eso sí, la normativa exige que la persona física, para gozar de tal condición, goce de capacidad civil plena y habitualidad en el ejercicio de sus funciones.

Las características compartidas entre estas tres formas, es que su fiscalidad directa vendrá determinada por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, mientras que las principales diferencias entre el empresario individual y los otros dos tipos de formas establecidas (comunidad de bienes y sociedad civil) se refieren al número de socios existente: uno en el caso del empresario individual y un mínimo de dos socios en el de las otras dos formas contempladas.

3.2.2.2. LA GESTIÓN BAJO LA FORMA DE PERSONA JURÍDICA

La forma de la persona jurídica viene dividida (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2017) en dos bloques principales: las sociedades mercantiles (compuestas por la sociedad colectiva, la sociedad de responsabilidad limitada, la sociedad limitada nueva empresa, la sociedad anónima, la sociedad comanditaria simple y la sociedad comanditaria por acciones) y las sociedades mercantiles especiales (sociedad laboral, sociedad cooperativa, agrupación de interés económico y sociedad de inversión mobiliaria). En cualquiera de estos casos, hablamos de sociedades constituidas de forma voluntaria, en la búsqueda de la consecución de un fin común, de tal modo que todas las personas que se asocian han de contribuir a la consecución del mismo, siendo necesaria una aportación de todos ellos para conseguirlo.

A este respecto, es necesario enumerar las diferentes formas jurídicas en las que los centros deportivos se pueden gestionar desde la perspectiva privada, procediendo para ello a presentar la *tabla 13*, donde de una forma sencilla también se informa sobre las características principales de cada modalidad.

Tabla 13 – Formas jurídicas en España. Elaboración propia, a partir de (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2017).

Personalidad	Forma jurídica	Número de socios	Capital mínimo	Responsabilidad	Fiscalidad
PERSONAS FÍSICAS	Autónomo	1	No existe	Ilimitada	IRPF
	Com. Bienes	Mínimo 2	No existe	Ilimitada	IRPF
	Sociedad civil	Mínimo 2	No existe	Ilimitada	IRPF
PERSONAS JURÍDICAS	Soc. Colectiva	Mínimo 2	No existe	Ilimitada	Impuesto sociedades
	Soc. Limitada	Mínimo 1	3000,00 €	Limitada al capital aportado	Impuesto sociedades
	Soc. Limitada Nueva empresa	Máximo 5	3012,00 €	Limitada al capital aportado	Impuesto sociedades
	Soc. Anónima	Mínimo 1	60.000 €	Limitada al capital aportado	Impuesto sociedades
	Soc. Comanditaria por acciones	Mínimo 2	60.000 €	Socios colectivos ilimitada, socios comanditarios limitada	Impuesto sociedades
	Soc. Comanditaria simple	Mínimo 2	No existe		Impuesto sociedades
	Soc. Laboral	Mínimo 3	SAL:60000€ SLL: 3000€	Limitada al capital aportado	Impuesto sociedades
	Soc. Cooperativa	Mínimo 3	Fijado en estatutos	Limitada al capital aportado	Impuesto sociedades
	Agrupación de interés económico	Mínimo 2	No existe	Limitada al capital aportado	Impuesto sociedades
	Soc. de Inversión Inmobiliaria	Mínimo 2	Fijado en estatutos	Limitada al capital aportado	Impuesto sociedades

3.3. La situación del sector de los centros deportivos en España

Una vez conocemos las diferentes modalidades en que se pueden gestionar las instalaciones públicas y privadas en nuestro país, conviene analizar la realidad actual, siendo ese el objetivo de este apartado, que será abordado desde varios prismas. Por un lado, se introducirá al lector en el sector de las instalaciones y centros deportivos, ahondando sobre su origen y detallando las características y tipologías de los mismos y, por otro lado, se aportarán datos estadísticos sobre la evolución que dicho sector ha experimentado en nuestro país.

Como ya comentábamos en el inicio de este capítulo, España ha experimentado un importante desarrollo en cuanto a su número de instalaciones deportivas, desde 1975 hasta nuestros días. Tanto es así (véase *gráfico 1*) que en ese período de tiempo hemos pasado de disponer de un total de 19.418 instalaciones deportivas a las 79.059 que se censaron en 2005 (Consejo Superior de Deportes, 2005), aunque datos más recientes (Observatorio Sectorial DBK-Informa, 2010a) incrementan esta cifra hasta las 90.000 instalaciones en el año 2009, lo que representa un aumento del 363,49% (o lo que es lo mismo, se ha cuadruplicado el número de instalaciones en todo este tiempo).

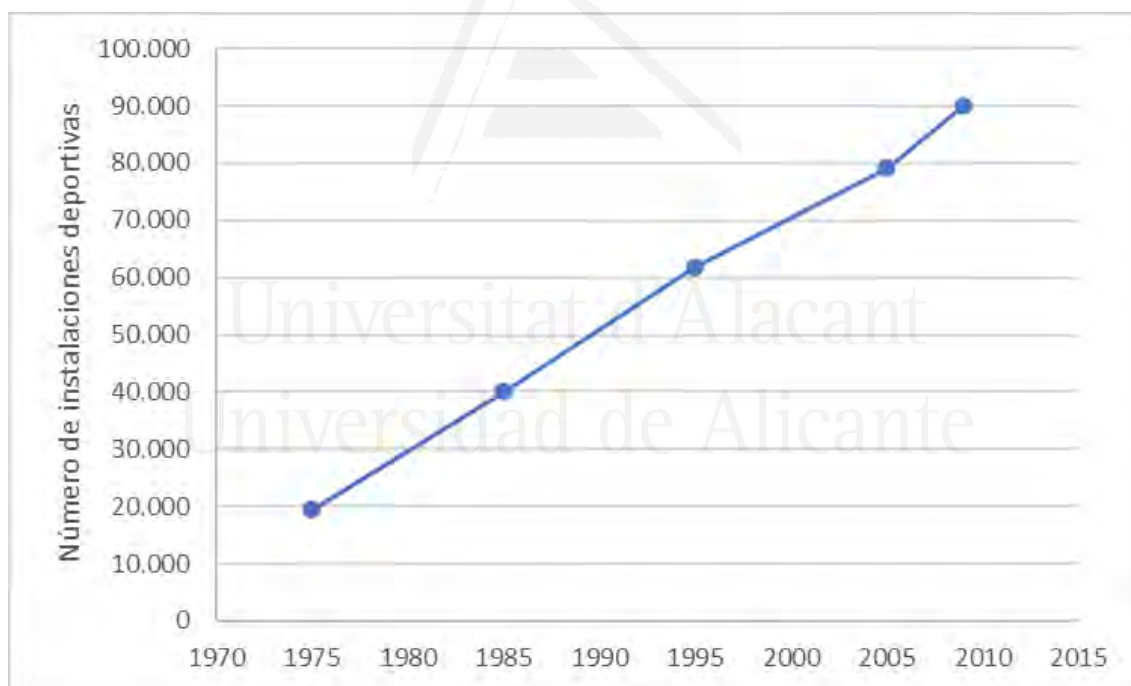


Gráfico 1 - Evolución del número de instalaciones deportivas en España (1975-2009). Elaboración propia, basada en CSD (2005) y DBK-Informa (2010)

A este respecto, el estudio del sector que la empresa especializada DBK realizó en 2010 sobre el sector de las instalaciones deportivas y gimnasios en nuestro país (Observatorio Sectorial DBK-Informa, 2010b), refleja que de las 90.000 instalaciones deportivas que en 2009 existían, aproximadamente 59.000 (el 66% del total) eran de titularidad pública, mientras que 31.000 (el 34%) lo eran de carácter privado.

Dentro del grueso de las instalaciones públicas, el mismo estudio indica que el 91% (aproximadamente unas 53.800 instalaciones) se encuentran gestionadas de forma directa por parte de las diferentes administraciones públicas, mientras que el 9% restante (unas 5.200 instalaciones) se encuentra gestionado por el tejido asociativo (4.200 instalaciones aproximadamente) y empresarial (unas 1.000 instalaciones aproximadamente).

En relación a la Comunidad Valenciana, este estudio refleja que las instalaciones públicas gestionadas por el tejido empresarial suponen el 7% del conjunto nacional, solamente por detrás de Cataluña y Andalucía, e incluso por delante de la Comunidad Autónoma de Madrid, lo que define claramente la importancia de este tejido dentro de los modelos de gestión de instalaciones deportivas públicas.

Asimismo, en clave nacional, los principales equipamientos de los que disponen las instalaciones públicas gestionadas por el tejido empresarial son las piscinas cubiertas (que aparecen en el 87% de las instalaciones analizadas por el estudio), las salas de fitness (en un 74%), las zonas termales (en un 65%), y las salas de actividades dirigidas -en un 59%- (Observatorio Sectorial DBK-Informa, 2010b)

De la misma forma, conviene analizar la evolución global que al respecto de las instalaciones deportivas se ha producido en el ámbito de la Comunidad Valenciana (véase gráfico 2).

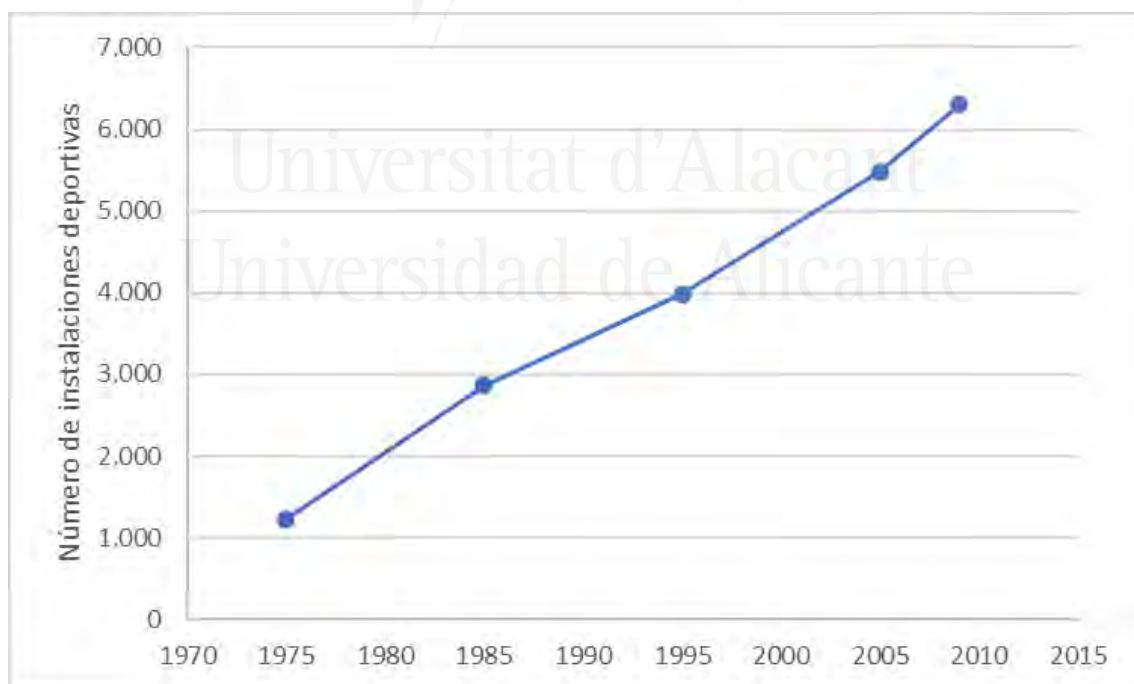


Gráfico 2 - Evolución del número de instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana (1975-2009). Elaboración propia, basada en CSD (2005) y DBK-Informa (2010)

Como se puede apreciar, la Comunidad Valenciana también ha experimentado un auge similar al del conjunto de la nación, pasando de las 1.231 instalaciones deportivas existentes

en 1975 (Consejo Superior de Deportes, 2005), a las 6.300 censadas en el año 2009 (Observatorio Sectorial DBK-Infoma, 2010b). Esta evolución representa un aumento del 411,78%, evolución porcentual todavía mayor que la del conjunto español en el mismo periodo.

De hecho, y dado que los datos oficiales disponibles al respecto se remontan al año 2005 (tengamos en cuenta que los datos de 2009, como hemos venido citando, se refieren a un estudio de mercado desarrollado por una consultora privada), hasta que no se desarrolle totalmente un nuevo Censo de Instalaciones Deportivas, no podremos confirmar, datos oficiales públicos mediante, que la evolución del sector sea la que aquí se expone.

Sin embargo, sí encontramos otras investigaciones (García, 2011) que permiten corroborar estas estimaciones sobre el incremento de la práctica deportiva en nuestro país en los últimos años, lo que, unido al interés de las administraciones públicas en potenciar esta práctica, convencidos de los beneficios -a varios niveles- que esto supone y a la propia sensibilización por parte de la ciudadanía de los beneficios que ésta conlleva, han propiciado una compleja evolución del sector de las instalaciones deportivas (Ibid.), por lo que podemos asumir que, durante estos últimos años, el parque de instalaciones y espacios deportivos habrá aumentado considerablemente en nuestro país.

3.3.1. La aparición del sector del fitness

Uno de los motivos por los cuales se está produciendo una proliferación de espacios deportivos en las últimas décadas es el incremento del tiempo libre en la sociedad actual, que conlleva una diversificación de las actividades de ocio y que, a su vez, propicia que exista una mayor oferta y demanda de actividades deportivas situándose los centros deportivos en una posición preferente en lo relativo al lugar de realización de ésta (García, 2011).

El fitness podría definirse como aquella actividad que engloba todas las particulares formas de entender la vida a través de la persecución de un nivel adecuado de salud a través de un estilo de vida equilibrado, donde el ejercicio físico moderado, personalizado y continuado cobra una importancia capital y que, combinándolo con otros hábitos saludables, potenciarán los beneficios que ésta aporta (García, 2011).

A finales del siglo XX, la industria del fitness comenzó a diversificar su oferta de servicios y actividades, apareciendo un nuevo concepto de actividades dirigidas que propiciaron la necesidad de una actualización profunda de los centros deportivos, y apareciendo los conceptos de bienestar, incorporando zonas termales para la liberación de estrés y actividades específicas de mejora del estado físico y psíquico (García, 2011; Reverter & Barbany, 2007). Ese momento podría catalogarse como uno de los puntos de inflexión del sector, apareciendo por primera vez una gran dicotomía entre los centros tradicionales y los nuevos operadores, entre ellos multinacionales del sector (Reverter & Barbany, 2007).

Por otro lado, cuando hablamos del sector del fitness, lo hacemos de un sector que aglutina una gran cantidad de actividades y servicios bajo su paraguas, lo que permite que la estacionalidad no sea una característica propia del mismo (Pinillos, 2004), encontrando una adaptación constante de la oferta a la demanda prácticamente a lo largo de todo el año (García, 2011; Pinillos, 2004).

Esta realidad, contribuye a la generación de un clima de competencia donde los agentes que intervienen en el sector promueven, comercializan y activan la industria en su conjunto (García, 2011) y donde aquellos centros que pretendan sobrevivir deberán someterse a continuas actualizaciones y modificaciones, tanto en lo que respecta a las instalaciones y organización de los espacios de las mismas, como en lo que se refiere a la oferta de actividades y servicios (Reverter & Barbany, 2007).

3.3.2. La tipología de instalaciones en el sector del fitness

Los espacios deportivos son cada vez más variados y diferentes, encontrando que la mayor parte de los mismos cuentan con equipamiento cardiovascular, con equipamiento de tonificación y de fuerza (García, 2011), algunos de ellos con espacios para actividades dirigidas, y en algunos casos con piscinas y/o zonas termales.

La industria del fitness es un mercado emergente, donde la variedad de actividades y servicios hace necesaria la especialización de los lugares donde se oferten los servicios encaminados a cubrir las necesidades de los clientes psíquico (García, 2011; Reverter & Barbany, 2007).

Como ya hemos mencionado anteriormente, el 13,2% de la población afirmó que durante el 2015 practicó ejercicio en gimnasios públicos, y el 23,1% que hizo lo propio en gimnasios privados, lo que demuestra el incipiente mercado al que nos referimos (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2016).

Los centros deportivos son claros ejemplos de organizaciones proveedoras de actividades deportivas, cuya misión es la de satisfacer el interés de una comunidad por realizar actividad física y socializar a través de la participación en actividades deportivas (Gómez, Opazo, & Martí, 2007) y la venta de experiencias (García, 2011), que tienen ánimo de lucro en el sector privado (Chelladurai, 1985; citados por García, 2011) y donde se espera que los clientes paguen los abonos mensuales a cambio del servicio deportivo recibido (Ulseth, 2004).

A lo largo de la literatura aparecen diferentes terminologías asociadas al concepto de centros de fitness (García, 2011), destacando la clasificación realizada por Reverter & Barbany (2007), quienes los diferencian en: gimnasio, centro de fitness, fitness centre, centro de fitness & wellness, curhotel, estación termal, spa y centros de talasoterapia.

Seguindo a estos autores, el *gimnasio* sería aquel centro cuyo objetivo específico es el "desarrollo, fortalecimiento y flexibilidad del cuerpo mediante la práctica de determinados ejercicios", mientras que el *centro de fitness* sería un concepto más amplio que incorporaría elementos y servicios para el control emocional, la educación sanitaria, la correcta práctica dietética, y la vigilancia médica (Reverter & Barbany, 2007). Por su parte, estos autores plantean que los *fitness centers* incorporaran, a diferencia de los anteriores, mayores horarios de apertura, pero contando con espacios y zonas termales y por último los centros de fitness & wellness incorporarían nuevas tendencias en cuanto a productos y servicios (ibid).

Por otra parte, encontramos los conceptos de curhotel, estación termal, spa y centros de talasoterapia que, relacionados con el concepto de balneario, conectan la industria turística con el sector del fitness (Reverter & Barbany, 2007) a través de sus implicaciones con el deporte y la salud.

Como se puede observar, incluso como los propios autores mencionan, las diferencias que establecen son bastante difusas, y en algunos casos se trata de categorizaciones basadas en terminologías extraídas del contexto anglosajón (especialmente de Estados Unidos), más relacionadas con aspectos de marketing que de la propia diferenciación entre alguna de ellas (Reverter & Barbany, 2007).

Tabla 14 - Definición de los diferentes tipos de instalaciones vinculadas al sector del fitness (Elaboración propia, basada en Reverter & Barbany, 2007)

Concepto	Definición y características
Gimnasio	<i>Espacio físico destinado a la práctica de deporte, donde es posible que se disponga de sala de musculación, sala cardiovascular, sala de artes marciales y sala de aeróbic.</i>
Centro de fitness	<i>Es el centro que aplica el conjunto de técnicas físicas que aseguren el mantenimiento del organismo, su forma física y la potenciación de la salud (Zaragoza, 1994; citados por Reverter & Barbany, 2007).</i>
Fitness Center	<i>Es el centro que aplica el conjunto de técnicas físicas, psicológicas y sociales que aseguran la salud individual y por ende la salud social</i>
Centro de Fitness & Wellness	<i>Es el centro que aplica el conjunto de técnicas físicas, psicológicas y sociales que aseguran la calidad de vida de sus clientes, entendiendo calidad de vida como un concepto multidimensional incluye todos los ámbitos de la vida humana (salud, disfrute, relax, bienestar...).</i>
Curhotel	<i>Establecimiento hotelero que ofrece instalaciones y servicios profesionales necesarios para promover y mejorar la salud de sus clientes (San José, 2003; citados por Reverter & Barbany, 2007).</i>
Estación termal	<i>Es aquella instalación que dispone de aguas minero-medicinales declaradas de utilidad pública, servicio médico e instalaciones adecuadas para llevar a cabo los tratamientos que se prescriban.</i>
Spa	<i>Son establecimientos en los que se prestan servicios que inciden directa o indirectamente, en la salud, en el relax, en la belleza, y en el bienestar. Básicamente siempre a través de la utilización del agua común.</i>
Centros de talasoterapia	<i>Es aquel centro que estando ubicado a menos de 1000 m del mar, dispone de aguas marinas, personal cualificado e instalaciones adecuadas para la prevención y curación de diversas patologías, mediante los beneficios del medio marino (clima marino, agua del mar, barros marinos, algas y otras sustancias extraídas del mar).</i>

Por su parte, Covell et al (2007, citados por García, 2011), las clasifican en *clubes comerciales* (aquellos que se gestionan bajo un enfoque con ánimo de lucro), *clubes sin ánimo de lucro* (entidades que no tienen un fin lucrativo, que suelen disponer de mayores ayudas de la administración por este motivo, y entre las que se encuentran, por ejemplo, los centros deportivos de las universidades), o *clubes o empresas de fitness* con varios fines de lucro (que serían aquellos en los que la actividad deportiva es uno más de los elementos con fines lucrativos de la organización, como por ejemplo un hotel que disponga de servicios de entrenamiento o estudios especializados en alguna disciplina).

Finalmente, también encontramos la clasificación que propone Pinillos (2004), que diferencia entre públicos/concesión, grandes privados (que serían aquellas cadenas con más de cuatro centros a su cargo), pequeños privados (aquellos centros particulares o cadenas con menos de cuatro centros a su cargo) o centros en hotel.

Como se puede ver, el tipo de instalaciones deportivas que albergan las actividades y servicios ofertados dentro del sector del fitness, aún siendo radicalmente diferentes entre sí en algunos casos, disponen como característica común la oferta de equipamientos y servicios con el objetivo de mejorar la aptitud física y mental (García, 2011).

Por ello con el fin de aunar terminología, (García, 2011:48) define el concepto de centro de fitness como "*aquella instalación deportiva que, ya sea de gestión privada o pública, ofrece espacios indoor como salas de fitness y salas polivalentes, para la realización de actividades físicas para la mejora de la salud física y psíquica, promocionando y proveyendo actividades deportivas, de wellness y de ocio*".

En nuestro caso, y con el fin de no desconcertar al lector en cuanto a la terminología semántica del concepto de estudio, pretendemos utilizar esta definición propuesta por García (2011), pero aludiendo al concepto *centro deportivo*.

Una vez hemos centrado y definido el tipo de instalaciones deportivas al que nos vamos a referir en el presente estudio de investigación, es conveniente realizar un análisis de la evolución que éstas han tenido en los últimos años.

3.3.3. La evolución de los centros deportivos en España

Antes de comenzar a analizar la evolución de los centros deportivos en España, hemos de indicar que nuestro estudio de investigación se centrará en aquellos centros, tanto públicos como privados, de uso público, por lo que no se contemplan las instalaciones privadas de carácter privado (como pueden ser los centros, instalaciones y espacios deportivos existentes, por ejemplo, en una comunidad de vecinos).

A la vista de los datos que en este apartado se pretenden incorporar, se podría decir que los centros deportivos en España poseen una tendencia positiva y de crecimiento, tanto en lo referido a los centros deportivos públicos como privados.

En el caso de los centros deportivos públicos gestionados por el tejido empresarial (véase *gráfico 3*), podemos apreciar como el crecimiento del volumen de negocio fue constante hasta 2009 cuando, aunque no se disponen de datos de los ejercicios 2010 y 2011, parece que produce una desaceleración, coincidiendo con los años de mayor contracción económica a nivel nacional, hasta que a partir de 2013, momento en el que parece que el negocio tocó fondo, comenzó de nuevo a crecer, incrementándose año tras año el volumen de negocio de este segmento de centros deportivos (Observatorio Sectorial DBK-Infarma, 2010a; 2017)

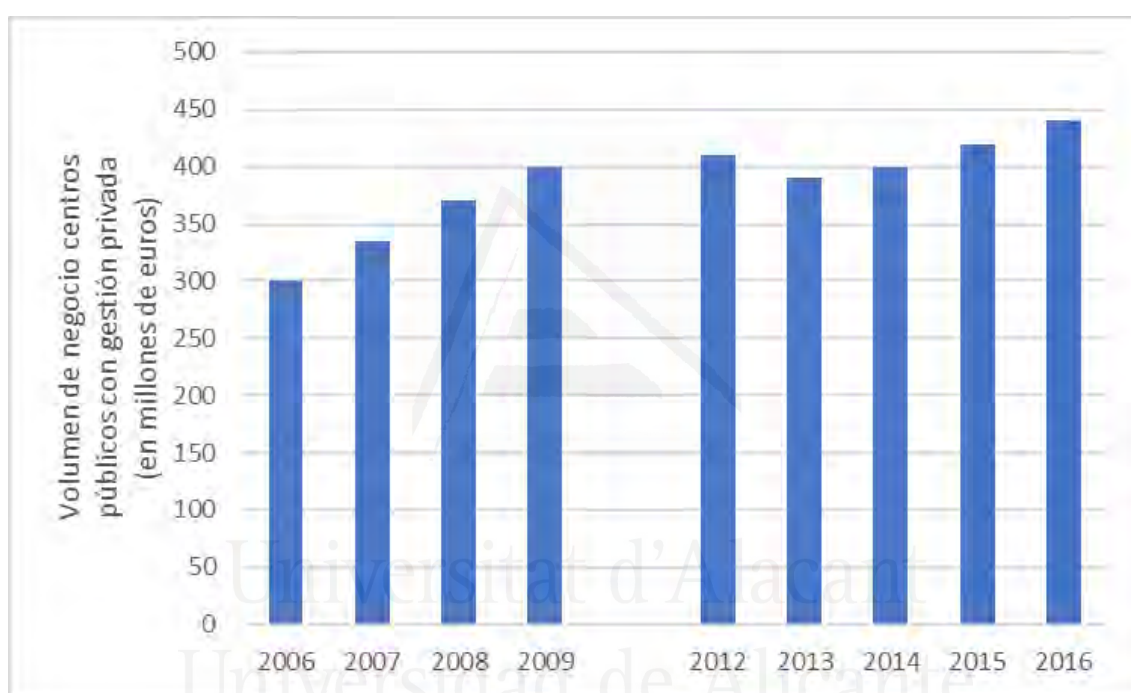


Gráfico 3 - Evolución del volumen de negocio de los centros deportivos públicos gestionados por el tejido empresarial (Elaboración propia a partir de Observatorio Sectorial DBK-Infarma 2010 y 2017)

Aun habiendo experimentado una fase de ligera contracción en el volumen de negocio de este tipo de instalaciones, se trata de un mercado que ha despertado el interés de grandes empresas de diferentes ámbitos, haciendo que actualmente participen en él diferentes perfiles de operadores (tales como constructoras, compañías de gestión integral del agua, empresas especializadas en gestión deportiva, etc.), algo razonable teniendo en cuenta que en la última década, en su conjunto, el crecimiento del volumen de negocio creció en un 46,67% (Observatorio Sectorial DBK-Infarma, 2010a; 2017) y que los sectores de procedencia de algunas de estas empresas influyeron en la necesidad de reformular sus estrategias y sectores de actuación con el fin de garantizar su sostenibilidad (Pascual, 2008).

El crecimiento de este modelo de gestión de los centros deportivos públicos se debe, principalmente a la creciente externalización de servicios, en la que la administración subcontrata a agentes externos que se encarguen de la explotación de las instalaciones, así como a la implantación del modelo concesional por parte de las administraciones públicas, donde dada la escasez de recursos económicos para la inversión en nuevos espacios deportivos por parte de la administración local, se licitan concursos públicos de construcción y gestión de las instalaciones, y sobre los cuales las empresas constructoras, como decíamos anteriormente, han fijado sus objetivos, con el fin de reorientar sus estrategias, acceder a sectores con flujos de negocio estables y diversificando su cartera de servicios (Pascual, 2008).

La evolución del número de centros deportivos privados también refleja claramente (véase *gráfico 4*) un incremento constante hasta el año 2008, iniciándose en ese momento una caída que, a la vista de los datos existentes, no ha dejado de caer.

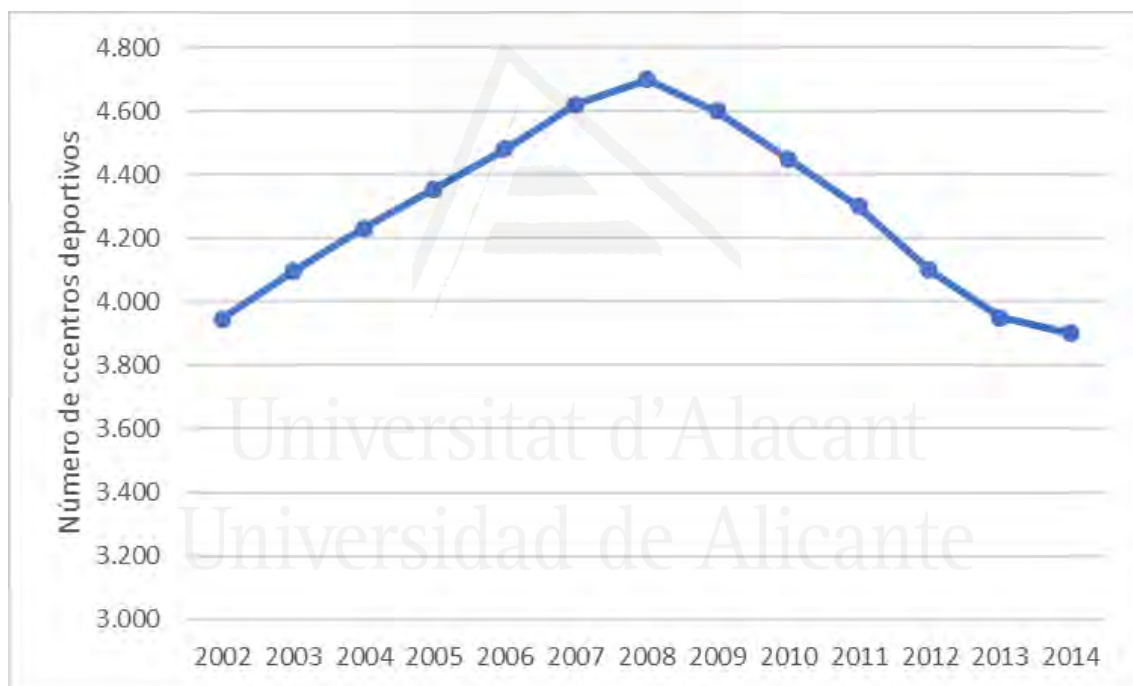


Gráfico 4 - Evolución del número de centros deportivos privados en España (Elaboración propia a partir de Observatorio Sectorial DBK-Infoma 2010a, 2010b, 2012, 2013 y 2015)

Sin embargo, un dato que contrasta con la caída del número de centros deportivos es el relativo al volumen de negocio que éstos mueven en España. En este sentido, tal y como se puede apreciar en el *gráfico 5*, hasta 2008 se produjo un fuerte crecimiento año tras año, y desde entonces, y hasta 2013, la caída del volumen de negocio fue bastante dramática,

produciéndose una contracción del 26,29% en tan sólo 5 años, situándose en un volumen de negocio similar al que existía 10 años antes.

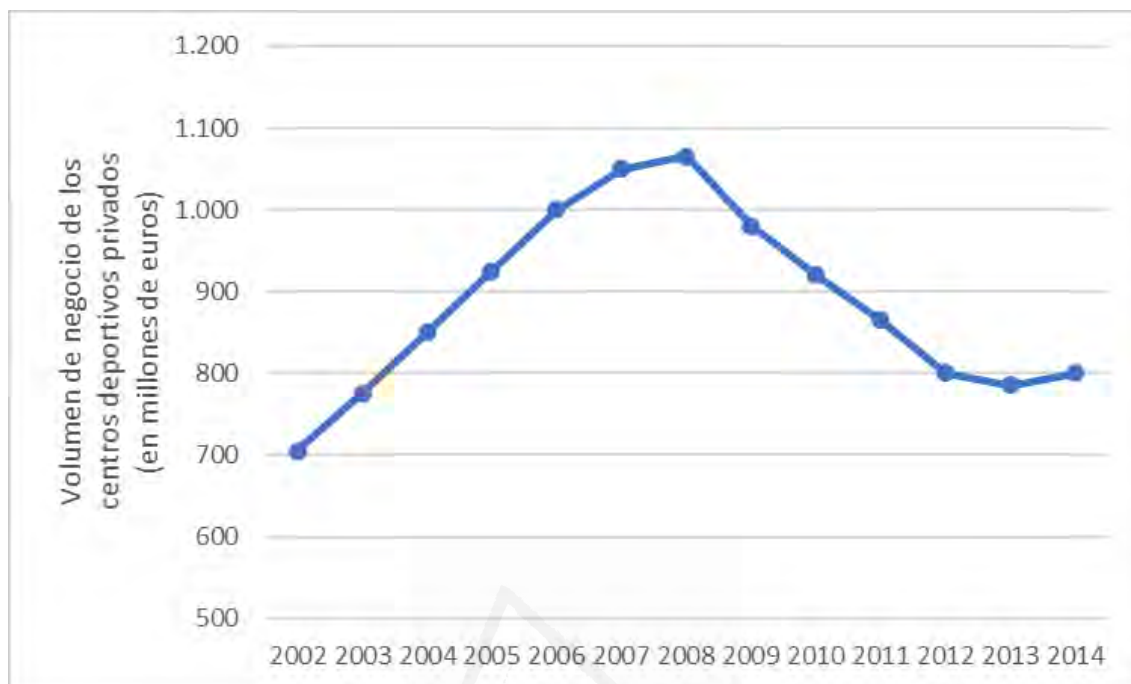


Gráfico 5 - Evolución del volumen de negocio de los centros deportivos privados en España (Elaboración propia a partir de Observatorio Sectorial DBK-Infoma 2010a, 2010b, 2012, 2013 y 2015)

Tal y como se puede apreciar en los dos gráficos anteriores, el volumen de negocio ha tenido una evolución bastante similar al del número de centros deportivos. Sin embargo, de los datos de 2014 se desprende un elemento llamativo: mientras que el número de centros disminuyó respecto al ejercicio anterior, el volumen de negocio cambió su tendencia y resultó incrementarse respecto al año anterior, lo que supone que la media de facturación por centro debió crecer en ese ejercicio respecto a años anteriores.

Otro de los elementos analizados en el estudio del sector ha sido el tamaño de los centros deportivos. Como se puede apreciar en el *gráfico 6*, la tendencia actual del sector pasa por gestionar instalaciones de mayor tamaño. En dicho gráfico, queda patente que la contracción en el número de instalaciones no implica una disminución en la superficie total que éstos ocupan, sino todo lo contrario: un menor número de instalaciones gestionan una mayor superficie total.

Asimismo, también pareció relevante analizar fue la comparativa entre la facturación media de los centros deportivos y la superficie media de los mismos. Tal y como podemos observar en el *gráfico 7*, en los ejercicios 2013 y 2014, donde se produce un incremento sustancial en el total de superficie ocupada, comienza a incrementarse la facturación media de los centros deportivos. Sin embargo, debemos apreciar que se trata, en su conjunto, de niveles de rentabilidad por m² bastante inferiores a los que el sector nos tenía acostumbrados en los años previos a la recesión económica.

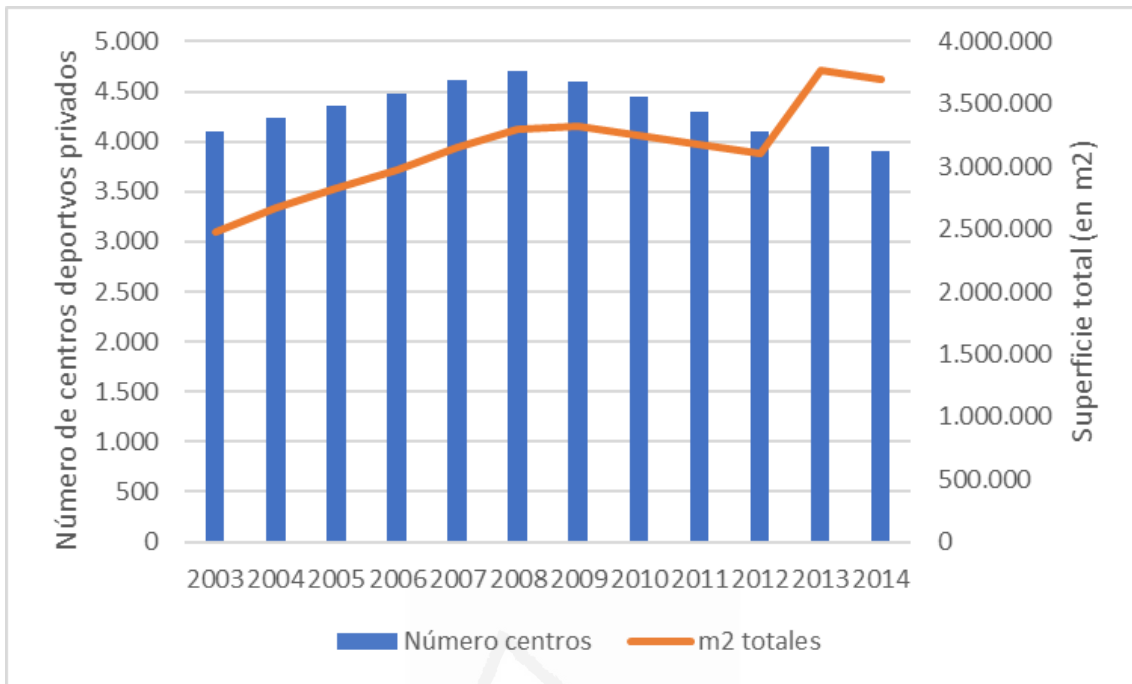


Gráfico 6 - Evolución del volumen de negocio y de la superficie total empleada por los centros deportivos privados en España (Elaboración propia a partir de Observatorio Sectorial DBK-Infirma 2010a, 2010b, 2012, 2013 y 2015)

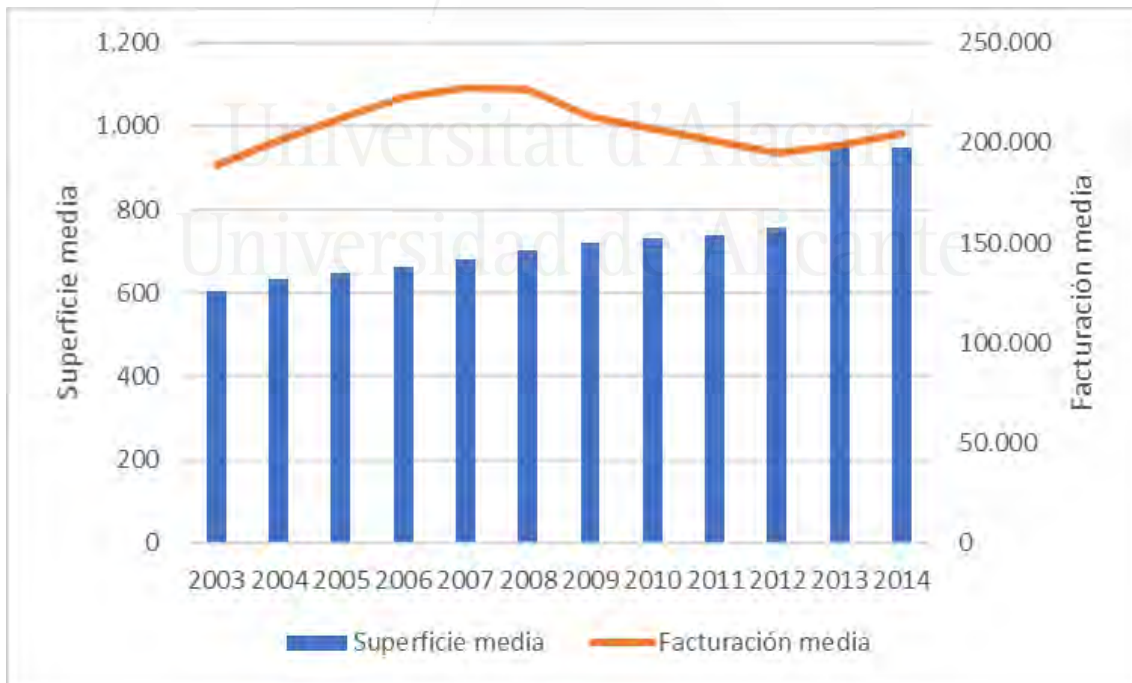


Gráfico 7 - Evolución de la superficie media y de la facturación media de los centros deportivos privados en España (Elaboración propia a partir de Observatorio Sectorial DBK-Infirma 2010a, 2010b, 2012, 2013 y 2015)

Pero, al respecto de esta apreciación, tampoco podemos extraer que un mayor tamaño de los centros deportivos implique una menor rentabilidad por m², dado que podríamos estar viviendo una situación en la que, precisamente por la irrupción en el mercado de grandes y complejas instalaciones deportivas, el volumen de facturación de los centros más pequeños en cuanto a superficie (pero que continúan siendo bastante más numerosos que los centros grandes, como se puede apreciar en la *tabla 15*) disminuya.

Tabla 15- Centros deportivos privados por tamaño. Elaboración propia a partir de Observatorio Sectorial DBK-Infoma 2010a.

	Número de centros (2008)	% sobre el total
Menos de 500 m ²	2.450	52,1%
De 500 m ² a 1000 m ²	1.625	34,6%
Más de 1000 m ²	625	13,3%
TOTAL	4.700	100%

Profundizando en los datos del *gráfico 6*, podemos apreciar cómo la superficie media de los centros deportivos ha ido incrementándose progresivamente hasta situarse, en el año 2014, cerca de los 950m². Por su parte, la facturación media de estos centros se sitúa en un valor ligeramente superior a los 200.000 euros anuales.

A la vista del constante cambio que en los últimos años se está produciendo en el sector, con la entrada de los denominados *gimnasios boutique* (CMD Sport, 2016), cuyas características principales son la estrategia de proximidad, el pago por uso, el servicio exclusivo y personalizado al cliente y, sobretodo, la especialización en una o dos materias concretas ocupando una pequeña pero optimizada superficie, y que está llamado a ser una de las revoluciones del sector (Mercado Fitness, 2016), ocupando un espacio hasta ahora prácticamente inexplorado, será interesante observar, a lo largo de los próximos años, cómo evoluciona esta relación entre la superficie media de los centros y su facturación.

Por último, aunque no menos relevante, creemos conveniente analizar el grado de concentración del sector. Este aspecto suele medirse por la suma de las cuotas de mercado de las empresas líderes, de forma que si el resultado de la concentración es elevado se trata de un sector concentrado, mientras que si el resultado es bajo se trata de un sector fragmentado o atomizado. En el caso que nos ocupa, y como podemos apreciar en el *gráfico 8*, la concentración del sector de los centros deportivos crece con celeridad, pasando en tan sólo 6 años de una tasa de concentración del 22,2% al 39,3%. Si bien es cierto que todavía se trata de un sector altamente atomizado, donde la mayor parte de los centros deportivos se encuentran gestionados por pequeñas empresas de capital propio y carácter familiar (Observatorio Sectorial DBK-Infoma, 2015), se está observando una creciente concentración,

liderada por algunas de los grandes operadores del sector a nivel nacional e internacional (ibíd).

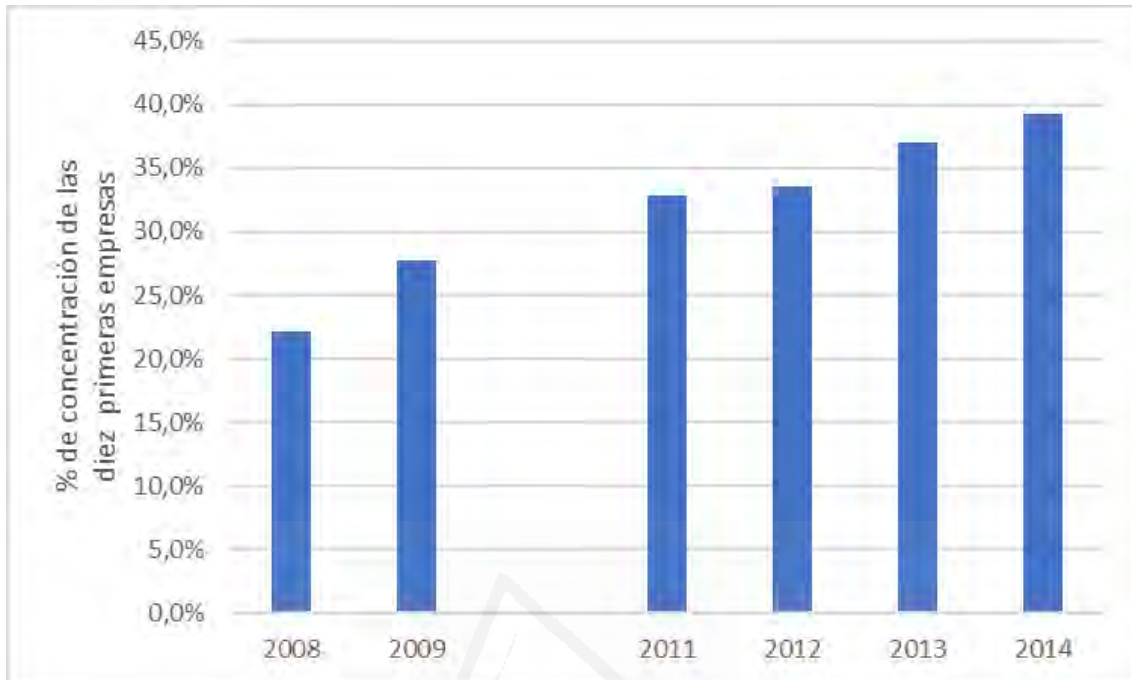


Gráfico 8 - Evolución de la concentración del sector de centros deportivos. Elaboración propia a partir de Observatorio Sectorial DBK-Informa 2010a, 2010b, 2012, 2013 y 2015.

Este nivel de atomización existente actualmente, que implica que difícilmente se pueda coordinar el precio entre competidores, unido a la previsión de que el sector siga concentrándose, así como a la aparición de nuevas tipologías de centros hasta ahora inexplorados en el mercado, podría aumentar la probabilidad de que en los próximos años algunas empresas y centros deportivos establecidos, especialmente los más débiles, deban iniciar una transformación a marchas forzadas si pretenden subsistir a medio plazo en el sector y no entrar en un guerra de precios con grandes operadores *low cost* cuya estrategia se define en base a ello, donde probablemente tuvieran muy pocas posibilidades de éxito.

3.4. La importancia de la RSC en los centros deportivos

En relación a los objetivos de esta investigación, la cuestión principal que nos debe preocupar es la necesidad que las entidades e instalaciones deportivas, y más concretamente los centros deportivos, asuman e integren en su gestión tanto el concepto de *RSC* como una mentalidad socialmente responsable. Por ello, una vez hemos enmarcado el concepto de *responsabilidad social corporativa*, analizado la estructuración del sistema deportivo y estudiado la situación actual del sector de los centros deportivos en nuestro país, es necesario abordar la justificación de la importancia que la *RSC* tiene en este ámbito.

El coste de prestar servicios deportivos a la población, tanto desde la perspectiva pública como privada, presenta componentes económicos, sociales y ambientales, y además conlleva una serie de costes, por lo que la toma de decisiones respecto a los mismos se debe fundamentar desde una perspectiva sostenible (Consejo Superior de Deportes, 2009).

Aunque a nivel general, y como hemos podido comprobar a lo largo de la revisión de la literatura, exista un volumen sustancial de investigaciones alrededor de la responsabilidad social corporativa en las organizaciones, ésta sólo recientemente se ha comenzado a examinar en relación a la industria del deporte (Babiak, 2010; Sheth & Babiak, 2010). Aunque en el sector de los centros deportivos no hayamos conseguido obtener investigaciones, sí es cierto que, en la industria deportiva en general, sí los hay (Babiak & Wolfe, 2009; Douvis et al., 2014; Ratten, 2010; Ratten & Babiak, 2010; Sheth & Babiak, 2010; Smith & Westerbeek, 2007), aunque la mayoría de ellos o bien se centran en las grandes ligas y organizaciones deportivas, o bien tratan aspectos genéricos relativos a la RSC en el deporte.

Esta disonancia entre el número de investigaciones sobre RSC en el sector deportivo respecto a otros sectores debería ir estrechándose poco a poco porque, al fin y al cabo, nada distingue a las organizaciones y entidades deportivas de otro tipo de corporaciones cuando se trata de responsabilidad social, dado que son igualmente miembros de la comunidad, están sujetos a las expectativas de la sociedad y son potenciales generadores de beneficios sociales (Smith & Westerbeek, 2007),

En lo que respecta al sector de los centros deportivos, podemos observar cómo éste parece encontrarse todavía en una fase de interacción y conocimiento de lo que es la *responsabilidad social corporativa*, sin haber detectado, a lo largo de la revisión de la literatura, ni investigaciones ni políticas activas y profundas que se desarrollen en el marco de la gestión de este tipo de entidades.

Si bien es cierto que actualmente hay muy poca literatura y estudios que se centren en el análisis y desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa en este tipo de instalaciones, entendemos que ésta tiene unas posibilidades extraordinarias de desarrollo en estas entidades, tal y como exponemos a continuación.

El deporte, más que cualquier otro vehículo potencial, contiene cualidades que lo convierten en una fuerza poderosa en la realización de contribuciones sociales positivas (Smith & Westerbeck, 2007). Pero, al mismo tiempo, si queremos utilizar el deporte como un medio para abordar cuestiones sociales, corresponde a las organizaciones deportivas identificar y comunicar claramente lo que perciben como sus responsabilidades sociales (Smith & Westerbeek, 2007)

La responsabilidad social y la filantropía en el deporte (en general) se han convertido en un tema empresarial dominante en el que, además, las nuevas formas de gestionarlo están propiciando que se vuelva, con el paso del tiempo, todavía más importante, creciendo cada

vez más la integración entre responsabilidad social, filantropía y emprendimiento en el sector deportivo, pudiendo considerar que se trata de la dirección hacia la que las organizaciones del sector se dirigirán en el futuro (Ratten, 2010).

La responsabilidad social en el deporte ha surgido como una estrategia corporativa influyente que genera mucha atención de los medios de comunicación (Ratten, 2010). Por este motivo, podría darse el caso que el proceso de implantación de la RSC en las instalaciones deportivas está siguiendo el mismo plan de ruta que la implantación de la gestión de la Calidad en ellas, habiendo sido las grandes empresas las primeras en percatarse de sus beneficios y gradualmente ir descendiendo hasta incorporarse en los procesos de gestión de las instalaciones deportivas.

Muchas organizaciones deportivas ya han comenzado a cambiar sus modelos de negocio con el fin de incorporar las políticas e iniciativas de responsabilidad social (Falt, 2006; Ratten, 2010), sabiendo además que se trata de una oportunidad para que las organizaciones mejoren sus resultados, tanto sociales como empresariales (Ratten, 2010).

En este sentido, encontramos casos como el de la industria del deporte profesional en América del Norte, donde la responsabilidad social corporativa tiene una relevancia especial, ya que todos los actores que componen el deporte profesional (corporaciones profesionales de deportes, ligas, equipos, atletas, etc.) son actores influyentes en la sociedad, tanto en sentido económico como cultural (Babiak, 2010; Ratten, 2010).

En el caso de los eventos deportivos, muchas ciudades y países utilizan el deporte como elemento para dirigir políticas sociales, valiéndose de estos eventos y de los equipos deportivos para crear un sentimiento de pertenencia social dentro de una comunidad (Ratten, 2010), que ha colaborado en que, a nivel popular, haya aumentado el énfasis en el deporte como una forma de ayudar o solucionar problemas sociales tales como problemas de salud (Ratten, 2010), reforzando la idea de que el deporte es un elemento importante para fomentar la interdependencia de la responsabilidad social y el interés común entre las partes interesadas (Desbordes, 2006).

A continuación, se profundiza en la importancia de actuar de forma socialmente responsable en las instalaciones deportivas, haciéndolo en tres bloques, atendiendo cada uno de ellos a las diferentes dimensiones de la RSC estudiadas: la dimensión social, la económica y la medioambiental.

3.4.1. La importancia de la RSC en instalaciones deportivas 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 & Rodríguez,

2007; Smith & Westerbeek, 2007), de forma que parece obvio pensar 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 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, así como del privado (Beotas et al., 2006).

Así, encontramos que los estándares y tendencias sociales han ido evolucionando con el paso del tiempo, hasta el día de hoy, donde la sociedad cada vez otorga más importancia al ocio, a la salud, al bienestar y a la calidad de vida (Quesada & Díez, 2002), convirtiendo al deporte como objeto de consideración social (Mestre & Rodríguez, 2007).

Consecuentemente, las instalaciones deportivas se han ido convirtiendo con el paso de los años en verdaderos centros sociales en los que desarrollar habilidades sociales y donde multitud de personas acuden cada día ya no solamente a practicar actividad física o hacer deporte, sino también a divertirse y a evadirse de los problemas cotidianos (García, 2011).

El deporte, en general, posee una serie de factores intrínsecos que afectan positivamente a la naturaleza y alcance de la *RSC*: 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 & 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. La responsabilidad social corporativa debe ser tratada como el terreno común compartido entre la organización y su público, con el fin de apoyar los valores sociales (Ratten, 2010).

Los directores 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 & Westerbeek, 2007).

Además, y a diferencia de otras muchas organizaciones de otros sectores, encontramos que las organizaciones e instalaciones deportivas se encuentran anidadas casi perfectamente en el tejido social que las rodea (Smith & Westerbeek, 2007) por lo que, en muchos casos, aunque sean las empresas y organizaciones más grandes las que dispongan de mayores recursos para invertir en políticas de *RSC*, son este tipo de pequeñas y medianas entidades las que verdaderamente se encuentran conectadas con su entorno más cercano.

Este hecho les puede permitir beneficiarse de un reconocimiento implícito de su comunidad local, por lo que éstas deberían trabajar para mejorar su reputación, confianza,

legitimidad y consenso de y entre los ciudadanos, siendo todos estos aspectos del capital social de una entidad (Spence et al., 2004; Vyakarnam et al., 1997).

Para ello, este tipo de entidades tiene perfectamente al alcance de su mano la posibilidad de cooperar con otras entidades de su entorno, debido a su naturaleza proactiva y al conocimiento de su entorno más cercano, con el fin (Smith & Westerbeek, 2007) de implementar con éxito sus programas de *RSC*. Nos referimos a entidades y administraciones locales: desde organizaciones sin ánimo de lucro, hasta autoridades y administraciones locales, pasando obviamente también por organizaciones empresariales y negocios.

Son las pequeñas y medianas empresas, las que necesitan en mayor medida las relaciones de la comunidad para poder sobrevivir, de forma que éstas son las que deben responder de manera más concisa a las demandas sociales de su entorno más próximo (Russo & Perrini, 2010).

De hecho, y a este mismo respecto, debemos tener en cuenta los cambios que se han ido produciendo en el consumidor de servicios ofrecidos desde las instalaciones deportivas. Ya no basta con ofrecer el servicio en sí, sino que además debemos ofrecer un valor añadido al cliente (Consejo Superior de Deportes, 2005) de forma que se consiga no solamente satisfacer sus necesidades, sino también hacerlo participe en todo el proceso consiguiendo de esta forma la personalización del servicio contratado.

Por otra parte, e introduciéndonos en aspectos de comunicación, cabe indicar que este tipo de entidades disponen de una buena plataforma para alinear sus acciones socialmente responsables con sus actividades de comunicación (Nielsen & Thomsen, 2009) algo que les puede reportar grandes beneficios en cuanto a reputación e imagen corporativa. Estos mismos autores afirman que el potencial de las relaciones públicas a la hora de legitimar a una entidad o empresa y transmitir su mensaje de compromiso socialmente responsable es mucho mayor que el que pueda hacer la propia empresa.

Como estos autores enuncian, la *RSC* es un elemento importante dentro del enfoque estratégico para la comunicación, basándose en la idea de que las organizaciones pueden crear una fuerte identidad mediante la implementación de una práctica sistemática y proactiva de comunicación dentro de sus organizaciones, allanando el camino hacia la construcción y manteniendo la reputación y las relaciones favorables con los principales interesados.

Las entidades, más que considerar la *RSC* como un parámetro competitivo, la suelen aislar de la estrategia de negocio y de la estrategia de comunicación de la empresa, indicando además que los mandos medios de éstas no demuestran interés en hacer uso de la *RSC* como una herramienta de marketing más (Nielsen & Thomsen, 2009), encontrando en este hecho un reto para la alta dirección, que deberá influir en la mentalidad de éstos para lograr el cambio (eso sí, sin olvidar que el motivo principal de estas políticas no debe ser la repercusión mediática o la mejora de la reputación).

3.4.2. La importancia de la RSC en instalaciones deportivas desde la dimensión económica

La construcción y gestión de instalaciones deportivas tiene un coste, y los recursos disponibles, tanto si se trata de instalaciones de titularidad y/o gestión de carácter público como si lo son de carácter privado, deben ser sostenibles desde el punto de vista económico, para lo que es muy importante realizar una buena planificación de las mismas, 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), como social y ambiental (Consejo Superior de Deportes, 2009).

Quizá este aspecto haya sido uno de los menos trabajados en el sector de las instalaciones deportivas, principalmente en el ámbito de la titularidad pública, y más específicamente en aquellas de titularidad municipal (Levante-EMV, 2012).

Hemos vivido años de bonanza económica en la que hemos podido observar cómo proliferaban instalaciones deportivas, algunas de ellas de carácter monumental, en numerosas ciudades y municipios de nuestro país que, a todas luces, carecían de un estudio de viabilidad lo suficientemente estricto como para ser considerado creíble (Quesada & Díez, 2002). De hecho, en estos últimos años de recesión y estancamiento económico, comenzó a producirse el cierre de numerosas instalaciones deportivas públicas por el déficit que generaban (El periódico de Villena, 2012), debido principalmente a esa falta de planificación a la que aludíamos, quedando inutilizadas obras en las que se invirtieron grandes cantidades de dinero a la hora de su construcción, al margen del hecho de dejar sin servicio a una población que costeó esas instalaciones mediante sus impuestos y tributos.

En segundo lugar, y como ya hemos mencionado anteriormente, la crisis económica que recientemente hemos experimentado ha producido diferentes efectos en la sociedad, entre ellos que los consumidores se interesen más por aquellos productos que sean económicos, antes que por aquellos que sean socialmente responsables (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 entidades, y en este caso 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 otra parte, la RSC también es un factor de competitividad e innovación para las pequeñas y medianas empresas, en la línea de lo que afirman Porter & Kramer (2006). En primer lugar, porque supone dar pasos en el sentido de la evolución de la gestión y ganar en reconocimiento social. En segundo lugar, porque debemos tener en cuenta que las grandes empresas (entre ellas, las que conforman el IBEX35) cada vez más exigen criterios de RSC y medioambientales a sus proveedores y contratistas que, en su mayoría, son pequeñas y medianas organizaciones, lo que obliga a éstas a actuar de acuerdo con las nuevas normas (Inserta Foro Responsable, 2015). Y en tercer y último lugar, porque, a medida que se extienda

la cultura de la *RSC* y la sostenibilidad en la sociedad, los ciudadanos podrían preferir adquirir productos y servicios de organizaciones que demuestren adoptar un modelo responsable de gestión (Ratten, 2010; M. Walker & Heere, 2011).

Además, en esta línea, cabe mencionar que ya existe desde hace varios años legislación en varias comunidades autónomas de España que favorece, en la contratación pública, a organizaciones y empresas gestionadas con criterios de *RSC*. Esta realidad viene vinculada con otro hito: la aparición, 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*", y afirmando que "*cualquier empresa podrá solicitar voluntariamente ser reconocida como empresa socialmente responsable*", de acuerdo con ciertas condiciones que determine el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial.

En cuanto a las instalaciones deportivas, deberemos analizar todos estos factores, bajo un enfoque que permita al consumidor obtener un servicio de calidad, con ciertos valores añadidos y de personalización, 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 encontramos a personas de muy diversa índole, edad, costumbres, motivaciones y posibilidades económicas (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2016; Pinillos, 2004).

Parece razonable que un joven estudiante no dispondrá de los mismos recursos económicos que los que pueda disponer un adulto trabajador, ni tampoco los que éste último pueda tener en comparación con una persona desempleada o con un pensionista. En este punto, creemos conveniente recordar la máxima del *deporte para todos* (Serrano, 1992) que, aunque en un principio fuera desarrollada enfocada al ámbito del deporte gestionado por las administraciones públicas, en la actualidad tanto éstas como las entidades privadas, deberían fomentar la práctica de actividad física, cada una dentro de su marco competencial y sus posibilidades. Esta también podría ser considerada como una acción socialmente responsable.

3.4.3. La importancia de la RSC en instalaciones deportivas desde la dimensión medioambiental

Desde la dimensión medioambiental, como tercera dimensión de la RSC, también podemos descubrir numerosas ventajas para aquellas instalaciones deportivas que se gestionen de manera sostenible.

El deporte tiene una conexión directa con el medioambiente ya que, o bien se practica al aire libre, o bien se practica valiéndose de numerosa infraestructura y equipamiento deportivo (Ratten & Babiak, 2010) como podrían ser instalaciones deportivas o estadios. Así, debemos comprender que las instalaciones deportivas contemporáneas son espacios generalmente amplios (como veíamos en el anterior apartado), donde numerosas personas acuden principalmente a realizar actividad física, pero donde también disponen de servicios complementarios destinados al bienestar, y donde (en la mayoría de casos) se ofrece un amplio horario de apertura al público que en algunos casos llega incluso a cubrir la totalidad de una jornada (Reverter & Barbany, 2007).

Todo ello propicia que se produzca un elevado consumo de recursos energéticos en estas instalaciones, principalmente consumos de luz, agua y combustibles (consumos que todavía se incrementan de manera más notable en aquellas instalaciones que cuenten entre sus servicios con piscinas o spas. Por ello, desde una perspectiva socialmente responsable, este tipo de centros debería incluir en sus políticas de gestión consideraciones sobre cómo se utiliza la energía, como se gestionan los residuos originados por la propia actividad, qué políticas de reutilización y reciclaje se llevan a cabo, así como qué medidas se emplean para reducir las emisiones de CO² (Ratten, 2010). Así, los gestores de dichas instalaciones 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, de forma que se colaborara, en la medida de lo posible, con el medio ambiente, además de disminuir considerablemente el gasto económico destinado a este aspecto.

Por otra parte, hemos de ser conscientes de que las administraciones públicas progresivamente van incorporando medidas y actuaciones para reducir los consumos energéticos en las industrias españolas, bien mediante los 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) bien mediante las sanciones a aquellas entidades que no cumplan con los requisitos legales establecidos o tarifando mayores importes a aquellas instalaciones que superen las cantidades marcadas para diferentes indicadores, como pueden ser el consumo de agua, consumo eléctrico, etc.

Por otro lado, observamos que, desde hace varios años, el coste de los combustibles de base fósil ha experimentado un aumento prácticamente continuado (Instituto Nacional de Estadística, 2017b) a lo que se debe añadir las altas cargas impositivas que se aplican a este tipo de productos, y que podría incrementarse todavía más en los próximos años.

En este sentido, como citan (Quesada & Díez, 2002), la "preocupación medioambiental debe extenderse a la propia gestión del centro", por lo que debemos 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, fundamentalmente 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 (Ibíd.) o a través de una correcta selección de los recursos materiales, que deberán 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 & 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, y que quedaría resumido gráficamente como se aprecia en la *figura 9*.



Figura 9 - Modelo de gestión global de instalaciones deportivas. Elaboración propia, basado en Quesada & Díez (2002).

Todos estos factores son, sin lugar a dudas, y en opinión del autor, 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.

De esta forma, habiendo finalizado la revisión de las principales variables de estudio que se utilizarán, así como habiendo realizado una aproximación al estado del sector los centros deportivos, es posible cerrar el marco teórico de la investigación e introducirnos, a través de los siguientes capítulos, en el marco metodológico que se empleará en esta tesis y que servirá como base para el proceso empírico que se pretende desarrollar.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Bloque 2

Marco metodológico

Universitat d'Alacant

Universidad de Alicante



Capítulo 4

Diseño de la investigación

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Introducción

Tras haber desarrollado el marco teórico, donde se contemplan todas y cada una de las variables que tendrán cabida en el modelo de investigación propuesto y donde se establecía un marco situacional de los centros deportivos, como objeto de estudio de nuestro trabajo, llega el momento de abordar los aspectos relativos al diseño de la investigación empírica que se pretende desarrollar en esta tesis doctoral.

En este sentido, se ha decidido dividir el presente *bloque 2* en dos capítulos. El primero de ellos, en el que nos encontramos, abordará el diseño de la investigación propiamente dicho, mientras que el *capítulo 5* abordará las cuestiones metodológicas que se pretenden emplear en la misma.

Para ello, el presente capítulo se estructura en cuatro epígrafes principales. En el primero de ellos se incorpora el planteamiento del problema de investigación. Dicho problema de investigación surge de la revisión de la literatura que hemos podido desarrollar a lo largo del primer bloque. El segundo epígrafe incorpora los objetivos de investigación surgidos una vez planteado el problema de investigación. A continuación, en el tercer epígrafe del capítulo se incorporan las diferentes hipótesis de trabajo y, por último, en el cuarto epígrafe se incorpora el modelo teórico propuesto para esta investigación y que deberá ser contrastado.

4.1. Planteamiento del problema

Como hemos podido observar en anteriores capítulos, la responsabilidad social corporativa puede llegar a tener una importancia notable en el sector de los centros deportivos, pudiendo ser implantada de una forma coherente con las características inherentes a la propia actividad y representando unas notables oportunidades para el sector (Babiak, 2010; Falt, 2006; Mestre & Rodríguez, 2007; Quesada & Díez, 2002; Ratten, 2010; Sheth & Babiak, 2010; Smith & Westerbeek, 2007; Spence et al., 2004; M. Walker & Heere, 2011).

La comunidad local donde operan las instalaciones y centros deportivos, y más específicamente las percepciones que desde la comunidad local se tiene sobre estas instalaciones, juegan un papel fundamental para conseguir el reconocimiento y la supervivencia en su entorno más cercano (Russo & Perrini, 2010; Spence et al., 2004; Vyakarnam et al., 1997).

Asimismo, y tal y como se ha mencionado en el capítulo anterior, existe la necesidad de que las instalaciones deportivas aseguren la sostenibilidad de la instalación en el largo plazo, analizando dicha variable desde los ámbitos social, económico y medioambiental (Consejo Superior de Deportes, 2005; 2009).

Además, desde un punto de vista estrictamente medioambiental, la actividad propia de cualquier centro deportivo genera una serie de impactos sobre el medioambiente por lo que, siguiendo a Quesada & Díez (2002), la gestión medioambiental debería ser un aspecto que a incorporar cuanto antes a la propia gestión de la instalación.

Todo ello, unido a que la tendencia global parece conducirnos a un escenario en el futuro más próximo donde los productos y servicios socialmente responsables prevalezcan sobre el resto a la hora de escogerse por los clientes entre la multitud de oferta (Ratten, 2010; M. Walker & Heere, 2011), nos ha llevado abordar una investigación basada en la *responsabilidad social corporativa* percibida por los clientes y empleados de centros deportivos en la que, por un lado, podamos establecer un balance situacional del sector en esta materia y, por otro lado, podamos conocer si realmente la gestión socialmente responsable de éstas pudiera afectar sobre algunas variables relevantes para su supervivencia y sostenibilidad.

Creemos que este estudio puede contribuir en gran medida a que los gestores de centros deportivos adquieran un nuevo punto de vista a la hora de planificar sus estrategias organizacionales, permitiendo convertir sus entidades en órganos más respetuosos con el entorno que les rodea.

Asimismo, la presente investigación podrá dotar de un instrumento de medida de la *responsabilidad social corporativa* específicamente diseñado para su implementación en centros deportivos, permitiendo a los directores y gestores de estas instalaciones el conocimiento del grado en el que se desenvuelven en la materia mencionada.

4.2. Objetivos de la investigación

La presente tesis doctoral pretende contribuir al estudio del sector del fitness, adentrándonos en las repercusiones y ventajas que el desarrollo de políticas de gestión socialmente responsable por parte de los centros deportivos tiene sobre variables de notable importancia en su rendimiento organizacional, habiéndose planteado para ello dos objetivos generales de investigación que desde el primer momento quedan bien definidos.

Así, el primer objetivo general del presente trabajo, queda redactado como *"el estudio de la responsabilidad social corporativa percibida -desde el modelo multidimensional que abarca los aspectos sociales, medioambientales y económicos- y su relación con la satisfacción del cliente y con las intenciones de recompra, intenciones de recomendación y disponibilidad a pagar un mayor precio por parte de los mismos"*.

En este sentido, proponemos que cada una de las dimensiones de la *responsabilidad social corporativa* (dimensión social, dimensión medioambiental y dimensión económica) percibidas por los clientes de centros deportivos, forman parte constituyente de la *RSC* en su conjunto, la cual influye de manera directa y significativa sobre la *satisfacción del cliente*. Asimismo, se propone que la *satisfacción del cliente*, a su vez, influye de forma directa y significativa sobre las *intenciones de recompra de los clientes*, así como sobre sus *intenciones de recomendación* o sobre su *disponibilidad a pagar un mayor precio*.

Por su parte, el segundo objetivo general de esta tesis doctoral queda redactado como *"el estudio de la responsabilidad social percibida -desde el modelo multidimensional que abarca los aspectos sociales, medioambientales y económicos- y su relación con la satisfacción laboral de los empleados, y las conexiones existentes entre ésta y la satisfacción de los clientes"*. De esta forma, con este segundo objetivo general, intentamos vincular los perfiles de clientes y empleados dentro de la misma investigación, al disponer de nexos comunes entre ambos.

Así, para este segundo objetivo general, proponemos que cada una de las dimensiones de la *responsabilidad social corporativa* (dimensión social, dimensión medioambiental y dimensión económica) percibidas por los empleados de centros deportivos forman parte constituyente de la *RSC* en su conjunto, la cual influye de manera directa y significativa sobre su *satisfacción laboral*. Asimismo, se propone que la *satisfacción laboral* de los empleados, a su vez, influye de sobre la *satisfacción del cliente* de centros deportivos.

De esta forma, a raíz de los dos problemas generales de la investigación podemos plantear una serie de objetivos específicos que nos permitirán analizar mejor las tareas necesarias para su consecución. Estos objetivos específicos quedan redactados como se aprecia en la *tabla 16*.

Tabla 16 – Objetivos de la investigación (Elaboración propia).

Objetivo	Enunciado del objetivo
Objetivo 1	<i>Proponer, desarrollar y validar una escala de medida de la responsabilidad social corporativa percibida, basada en las dimensiones social, medioambiental y económica de la misma, para utilizar con clientes de centros deportivos.</i>
Objetivo 2	<i>Proponer, desarrollar y validar una escala de medida de la responsabilidad social corporativa percibida, basada en las dimensiones social, medioambiental y económica de la misma, para utilizar con empleados de centros deportivos.</i>
Objetivo 3	<i>Conocer la influencia que la responsabilidad social corporativa percibida ejerce sobre la satisfacción del cliente de centros deportivos.</i>
Objetivo 4	<i>Conocer la influencia que la satisfacción del cliente de centros deportivos ejerce sobre sus intenciones de recompra, sus intenciones de recomendación y su disposición a pagar un mayor precio.</i>
Objetivo 5	<i>Conocer la influencia que la calidad percibida por parte del cliente de centros deportivos ejerce sobre la satisfacción de éstos.</i>
Objetivo 6	<i>Conocer la influencia que la responsabilidad social corporativa percibida ejerce sobre la satisfacción laboral del empleado de centros deportivos.</i>
Objetivo 7	<i>Conocer la influencia que la satisfacción laboral del empleado de centros deportivos puede ejercer sobre la satisfacción del cliente de centros deportivos.</i>

4.3. Hipótesis de investigación

La presente investigación trata de presentar un modelo teórico de relaciones que sea capaz de alcanzar los objetivos de la investigación previamente enumerados y que pueda ser contrastado posteriormente de manera empírica.

De este modo, basándonos en la revisión de la literatura efectuada, en el planteamiento del problema establecido y en los objetivos trazados para esta investigación, se ha de proceder al desarrollo y formulación de las hipótesis de trabajo oportunas.

Para ello, y con el fin de desarrollar un modelo fácil de seguir para el lector, se ha estimado conveniente diferenciar las hipótesis de investigación en varios apartados, agrupando las hipótesis relacionadas con un mismo objeto de estudio.

4.3.1. Hipótesis sobre las dimensiones de la responsabilidad social corporativa percibida por los clientes de centros deportivos

Como se ha podido desarrollar en el marco teórico, desde el punto de vista del desarrollo sostenible, la responsabilidad social corporativa puede considerarse como un concepto multidimensional, compuesto por una dimensión social, una dimensión medioambiental y una dimensión económica (Alves & Llena, 2009; de la Cuesta & Valor, 2003; Garriga & Melé, 2004; Kaptein & Wempe, 2002; Panwar et al., 2006; van Marrewijk, 2003).

Por ello, de cara a la presentación de nuestras hipótesis de trabajo, y basado en dicha perspectiva, parece razonable plantear que:

H₁- La responsabilidad social corporativa percibida por los clientes de instalaciones y centros deportivos es un constructo multidimensional.

H₂- Los clientes de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos sociales de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma.

H₃- Los clientes de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos medioambientales de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma.

H₄- Los clientes de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos económicos de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma.

4.3.2. Hipótesis sobre los impactos de la responsabilidad social corporativa percibida por los clientes de centros deportivos

Como hemos expuesto en el segundo capítulo de la presente tesis doctoral, la responsabilidad social corporativa podría tener una serie de impactos sobre determinadas variables que podrían afectar al rendimiento de la organización.

En este sentido, una de las principales relaciones que podrían establecerse es aquella que vincula la responsabilidad social corporativa de una organización con la satisfacción del cliente (Alvarado, 2008; Bigné et al., 2011; Bolton & Mattila, 2015; Hsu, 2012; S. Lee & Heo, 2009; Luo & Bhattacharya, 2006; Martínez & Rodríguez del Bosque, 2013). Por ello, en la presente tesis doctoral se ha tenido a bien presentar la siguiente hipótesis de trabajo:

H₅- La responsabilidad social corporativa percibida por los clientes de instalaciones y centros deportivos influye directa y positivamente sobre la satisfacción de estos clientes.

Otra de las variables que pueden influir en el rendimiento de una organización y, más específicamente, sobre la satisfacción de los clientes y usuarios, es la percepción que éstos tienen sobre la calidad de sus procesos, productos y servicios (García, Cepeda, & Martín, 2012; Homburg & Stock, 2004). De esa forma, parece interesante plantear la siguiente hipótesis de trabajo:

H₆- La calidad percibida por los clientes de instalaciones y centros deportivos influye directa y positivamente sobre la satisfacción de los mismos.

Asimismo, y derivado de la revisión de la literatura efectuada (p.ej.:Alvarado, 2008; Pérez et al., 2008; Saldivar, 2014), parece conveniente analizar las posibles relaciones entre la satisfacción de los clientes de una organización y sus intenciones comportamentales, específicamente sus intenciones de recompra y de recomendación a otros, así como la disposición a pagar un mayor precio por los productos y servicios de dicha organización, proponiendo para ello las siguientes hipótesis de trabajo:

H₇- La satisfacción de los clientes de instalaciones y centros deportivos influye directa y positivamente sobre las intenciones de recompra de los mismos.

H₈- La satisfacción de los clientes de instalaciones y centros deportivos influye directa y positivamente sobre la disposición de éstos a pagar un mayor precio.

H₉- La satisfacción de los clientes de instalaciones y centros deportivos influye directa y positivamente sobre las intenciones de recomendación.

4.3.3. Hipótesis sobre las dimensiones de la responsabilidad social corporativa percibida por los empleados de centros deportivos

Como se ha podido desarrollar en el marco teórico, y de igual forma que se ha enunciado en el punto 4.3.1. referido a los clientes de centros deportivos, desde el punto de vista del desarrollo sostenible, la *responsabilidad social corporativa* puede considerarse como un concepto multidimensional, compuesto por una dimensión social, una dimensión medioambiental y una dimensión económica (Alves & Llena, 2009; de la Cuesta & Valor, 2003; Garriga & Melé, 2004; Kaptein & Wempe, 2002; Panwar et al., 2006; van Marrewijk, 2003). Por ello, de cara a la presentación de nuestras hipótesis de trabajo, en esta ocasión desde la perspectiva de los empleados de centros deportivos, parece razonable plantear que:

H₁₀- La responsabilidad social corporativa percibida por los empleados de instalaciones y centros deportivos es un constructo multidimensional.

H₁₁- Los empleados de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos sociales de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma.

H₁₂- Los empleados de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos medioambientales de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma.

H₁₃- Los empleados de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos económicos de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma.

4.3.4. Hipótesis sobre los impactos de la responsabilidad social corporativa percibida por los empleados de centros deportivos

Como hemos expuesto en el segundo capítulo de la presente tesis doctoral, la responsabilidad social corporativa podría tener una serie de impactos sobre determinadas variables que podrían afectar al rendimiento de la organización, también desde el punto de vista de los Recursos Humanos de la misma.

En este sentido, una de las principales relaciones que podrían establecerse es aquella que vincula la *responsabilidad social corporativa* de una organización (a través de sus múltiples componentes, como pueden ser las políticas retributivas, los planes de formación, los planes de conciliación laboral y familiar, los códigos éticos y de no discriminación, etc.) con la satisfacción del empleado (Álvarez & Miles, 2006; Celma et al, 2009; De Roeck et al, 2014; Ebeid, 2010; Gamero, 2007; Giri & Kumar, 2010; Glavas & Kelley, 2014; Raub & Blunschi, 2013; Tziner et al, 2011; Valentine & Fleischman, 2008; Vitell & Davis, 1990; Vitell et al, 2010). Por ello, en esta tesis doctoral se ha incorporado la siguiente hipótesis de trabajo:

H₁₄- La responsabilidad social corporativa percibida por los empleados de instalaciones y centros deportivos influye directa y positivamente sobre la satisfacción laboral de éstos.

A su vez, a lo largo de la revisión de la literatura encontramos estudios (p.ej. Homburg & Stock, 2004) que relacionan la satisfacción laboral de los empleados con la satisfacción del cliente. Por ello, la presente investigación plantea la siguiente hipótesis a contrastar:

H₁₅- La satisfacción laboral de los empleados de instalaciones y centros deportivos influye directa y positivamente sobre la satisfacción del cliente de centros deportivos.

Llegados a este punto, toda vez que hemos desarrollado las diferentes hipótesis de trabajo, nos encontramos en disposición de presentar el modelo teórico propuesto para la presente investigación, base para que el procedimiento establecido en el primer punto de este capítulo pueda continuar su cauce.

4.4. Modelo teórico propuesto

Una vez detalladas todas las hipótesis de investigación que se plantean para la presente investigación, se puede desarrollar de forma completa el modelo a contrastar, dando por concluido este capítulo y dando paso al siguiente, donde se desarrolla la metodología de la investigación.

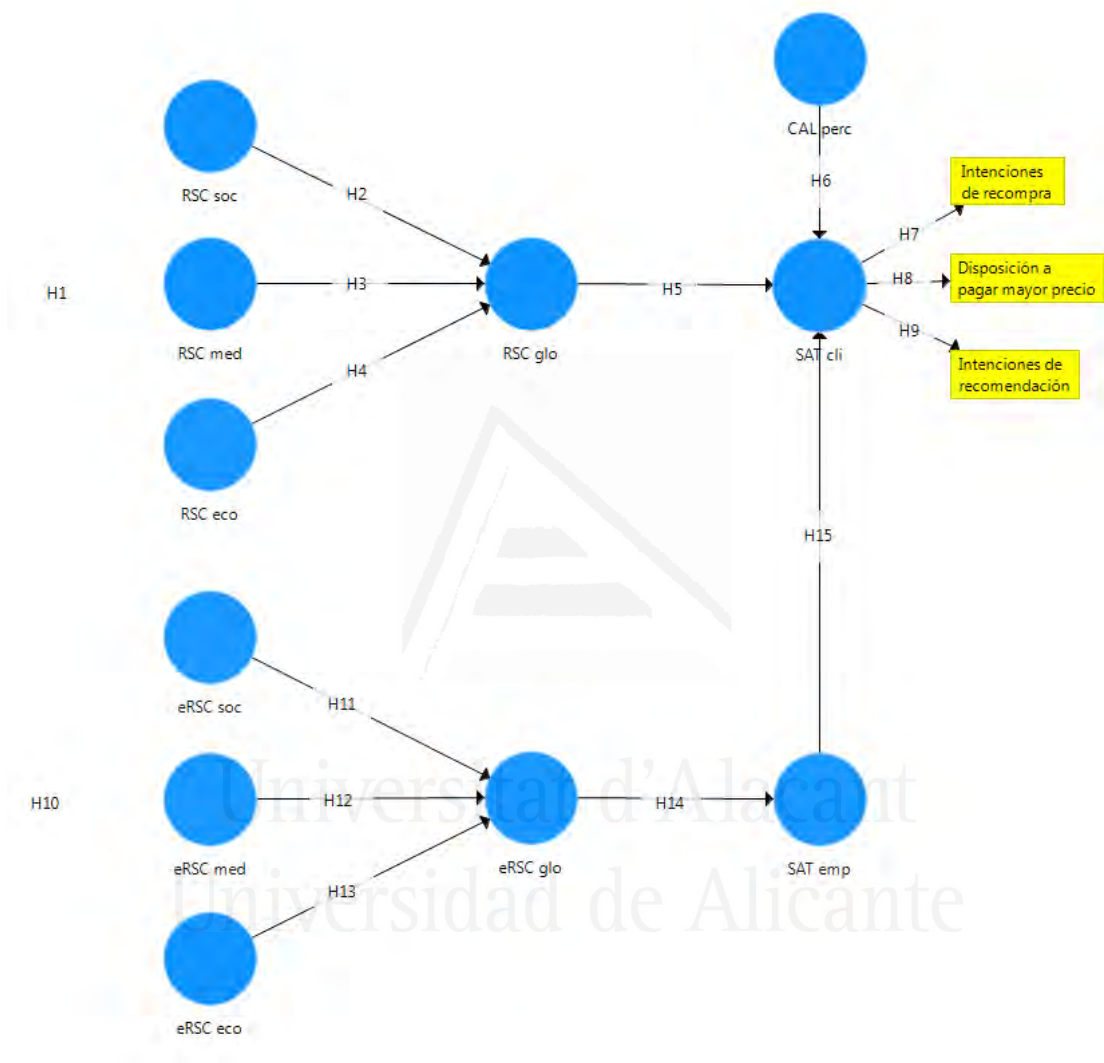


Figura 10 - Modelo teórico propuesto. Elaboración propia.

Abreviaturas empleadas en el modelo	
RSC soc = Percepción de la dimensión social de la RSC por parte de los clientes de centros deportivos	RSC med = Percepción de la dimensión medioambiental de la RSC por parte de los clientes de centros deportivos
RSC eco = Percepción de la dimensión económica de la RSC por parte de los clientes de centros deportivos	RSC glo = Percepción global de la RSC por parte de los clientes de centros deportivos
eRSC soc = Percepción de la dimensión social de la RSC por parte de los empleados de centros deportivos	eRSC med = Percepción de la dimensión medioambiental de la RSC por parte de los empleados de centros deportivos
eRSC eco = Percepción de la dimensión económica de la RSC por parte de los empleados de centros deportivos	eRSC glo = Percepción global de la RSC por parte de los empleados de centros deportivos
CAL perc = Calidad percibida por parte de los clientes de centros deportivos	SAT cli = Satisfacción del cliente de centros deportivos
SAT empl = Satisfacción del empleado de centros deportivos	



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Capítulo 5

Metodología de la investigación

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Introducción

Una vez que en el anterior capítulo hemos expuesto el diseño de la investigación, hemos de presentar las cuestiones metodológicas que permitirán alcanzar los objetivos propuestos (veáse *capítulo 4*).

Así, en primer lugar, en el presente capítulo se desarrollará pormenorizadamente el proceso realizado para generar el instrumento de medida a emplear en la investigación, siguiendo para ello las recomendaciones y pautas que ofrecen diversos autores y que se han analizado para estructurar este capítulo, especificando asimismo el procedimiento llevado a cabo para la validación del mismo. En segundo lugar, se abordará el apartado referido a los participantes del estudio de investigación. Seguidamente se expondrá el proceso y mecanismos bajo los cuales se realizará la recogida de datos. Y, finalmente, se explicarán cuáles serán las técnicas de análisis y estadísticas que se usarán para la explotación de todos los datos recogidos.

Con todo ello, daremos por finalizado el segundo bloque de esta tesis doctoral, permitiendo adentrarnos en el bloque de resultados de la investigación.

5.1. Desarrollo del instrumento de medida

Una vez definido el constructo sobre el cual discurrirá la presente investigación, se ha de abordar el diseño y validación del instrumento de medida que se pretende utilizar a lo largo de la misma, proceso que se realizará atendiendo a las recomendaciones que determinados autores en el ámbito de las ciencias sociales (Vila, Küster, & Aldás, 2000) establecen para asegurar la fiabilidad y validez de instrumentos de medida sofisticados. Con este fin, el presente apartado se estructura tal y como se expone en la *figura 11*.

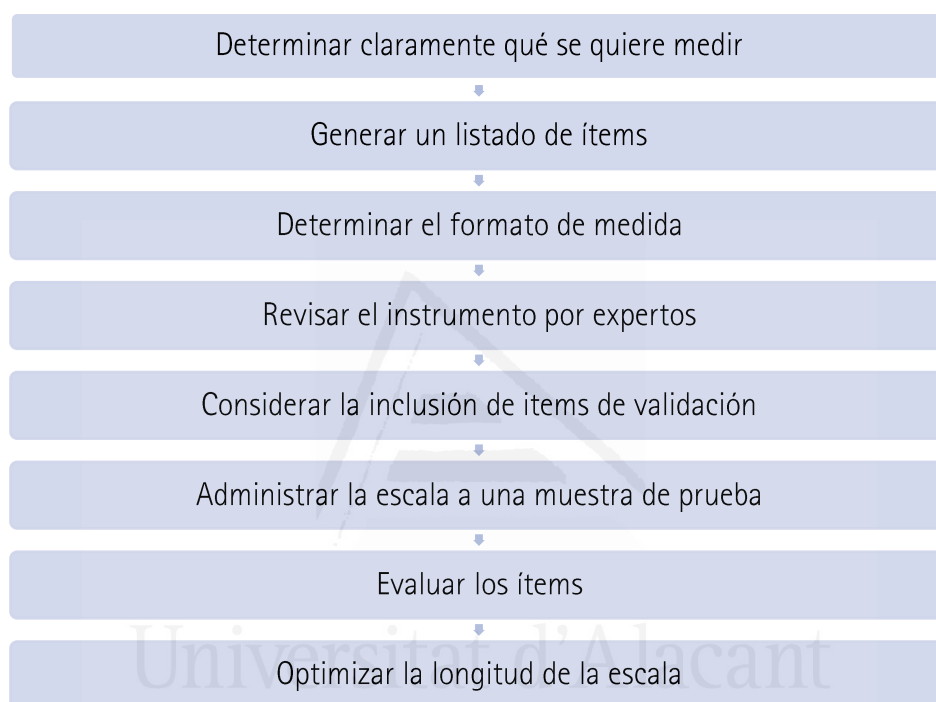


Figura 11 - Proceso para el desarrollo del instrumento de medida. Elaboración propia, basada en Vila et al (2000).

5.1.1. Determinación de las variables de estudio

Atendiendo al primer requisito propuesto por Vila et al (2000), se procede a enumerar las variables de estudio que se van a implementar en nuestra investigación, todas ellas identificadas tras la revisión teórica e incorporadas en el modelo teórico propuesto (véase capítulo 4).

5.1.1.1. VARIABLES INCORPORADAS AL INSTRUMENTO DE MEDIDA PARA CLIENTES

Las variables que quedan finalmente incorporadas al instrumento de medida que se empleará para el perfil de clientes son: (1) *responsabilidad social corporativa percibida por parte del cliente*, (2) *satisfacción del cliente*, (3) *calidad percibida*, e (4) *intenciones*

comportamentales (que a su vez engloba las *intenciones de recompra*, la *disposición a pagar un mayor precio* y las *intenciones de recomendación*).

5.1.1.2. VARIABLES INCORPORADAS AL INSTRUMENTO DE MEDIDA PARA EMPLEADOS

Por su parte, las variables que quedan finalmente incorporadas al instrumento de medida que se empleará para el perfil de empleados son: (1) *responsabilidad social corporativa percibida por parte del empleado* y (2) *satisfacción laboral del empleado*.

5.1.2. Generación de ítems de la escala

Una escala de medida es un conjunto de ítems, frases, o preguntas que permiten medir el nivel que alcanza un atributo determinado no directamente observable en un objeto (Vila et al., 2000). Así, tras haber establecido el propósito de la escala y la determinación de las variables a medir, se ha de proceder a la generación de un conjunto de ítems entre los cuales deberán salir los que finalmente conformen la escala a emplear en la investigación.

A este respecto, la presente investigación ha considerado basarse en escalas de medida ya existentes en la literatura de *marketing* y el *management*, tratándose en todos los casos de instrumentos cuya validez y fiabilidad ya había sido probada, en sus ámbitos correspondientes, en otras investigaciones previas a la que aquí presentamos. No obstante, este aspecto no minimiza la necesidad de que la escala sea validada, tal y como se hará posteriormente.

5.1.2.1. GENERACIÓN DE ÍTEMS PARA EL INSTRUMENTO DE MEDIDA PARA CLIENTES

En base a las variables que debe incorporar este instrumento de medida, el cuestionario propuesto se ha de dividir en cuatro secciones, a saber: percepción de la responsabilidad social corporativa de la organización, la calidad percibida, la satisfacción, y el bloque de intenciones de recompra, intenciones de recomendación y disposición a pagar un mayor precio. Además de estas cuatro secciones, el cuestionario deberá incluir un último bloque, donde se detallarán los parámetros demográficos del encuestado (sexo, edad, estado civil, hijos, formación académica), así como los ítems relacionados con sus hábitos y experiencia de uso en la instalación deportiva donde se le encuestaba (antigüedad, frecuencia de uso, tiempo medio de uso por sesión, experiencia en otros centros).

5.1.2.1.1. ÍTEMS DE MEDICIÓN DE LA RSC PERCIBIDA POR LOS CLIENTES

Los ítems propuestos para la medición de la RSC percibida por parte de los clientes se basan en el instrumento propuesto por Alvarado (2008), que a su vez se desarrolló en base a

una muy extensa revisión de los instrumentos de medición de la *responsabilidad social corporativa* que hasta esa fecha se habían publicado.

En este sentido, la sección dedicada a la medición de la responsabilidad social corporativa percibida se desarrollará en esta investigación en cuatro bloques diferentes, todos ellos encabezados por una referencia al centro deportivo en concreto:

- a.-Aspectos englobados en la dimensión social de la RSC
- b.-Aspectos englobados en la dimensión medioambiental de la RSC
- c.-Aspectos englobados en la dimensión económica de la RSC
- d.-Aspectos globales de la RSC

El instrumento de medida inicial incorpora un total de 48 ítems destinados a evaluar la percepción de la RSC por parte de los clientes. A continuación, se muestra la redacción de todos y cada uno de ellos (véase *tabla 17, tabla 18, tabla 19 y tabla 20*).

Tabla 17- *Escala de medición inicial de la dimensión social de la responsabilidad social percibida (perfil clientes).*

Ítem	Enunciado del ítem
soc01	... colabora en actividades educativas (p.ej.: talleres educativos...)
soc02	... colabora en actividades culturales (p.ej.: cuentacuentos, talleres de teatro...)
soc03	... colabora en actividades deportivas (p.ej.: torneos amateur, jornadas deportivas...)
soc04	... colabora en actividades de salud pública (p.ej.: promoción de hábitos saludables...)
soc05	... realiza donaciones económicas a causas sociales (p.ej.: asociaciones, fundaciones...)
soc06	... se preocupa por mejorar la calidad de vida y el bienestar de la sociedad
soc07	... se asegura de respetar los derechos humanos
soc08	... cuenta con un código ético y con un comportamiento ejemplar
soc09	... tiene una política laboral y de contratación no discriminatoria
soc10	... trata justamente a sus empleados
soc11	... favorece la conciliación laboral-familiar de sus empleados
soc12	... se preocupa por mantener unas condiciones laborales saludables y seguras
soc13	... posee un plan de formación continua y reciclaje para sus empleados
soc14	... facilita vías de comunicación directa tanto a sus clientes como a sus empleados

Tabla 18 - Escala de medición inicial de la dimensión medioambiental de la responsabilidad social percibida (perfil clientes).

Ítem	Enunciado del ítem
med01	... invierte parte de sus recursos en patrocinar actividades a favor del medioambiente
med02	... invierte para prestar sus servicios de forma respetuosa con el medioambiente
med03	... rinde cuentas de sus acciones medioambientales de forma periódica
med04	... promueve acciones y conductas encaminadas a reducir la contaminación
med05	... invierte regularmente para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de sus instalaciones
med06	... se preocupa por proteger el medioambiente
med07	... recicla adecuadamente los residuos que origina con su actividad
med08	... dispone de elementos para optimizar el consumo de agua (p.ej.: temporizadores en duchas)
med09	... dispone de elementos para optimizar el consumo de gas (p.ej. aislamiento térmico en el local)
med10	... dispone de elementos para optimizar el consumo de electricidad (p.ej. luces de bajo consumo)
med11	... promueve el uso de materiales reciclados para el desarrollo de su actividad
med12	... posee equipamiento necesario para reducir el impacto negativo sobre el medioambiente
med13	... posee medidas de ahorro y eficiencia energética suficientes
med14	... posee medidas para garantizar la no contaminación acústica del entorno

Tabla 19 - Escala de medición inicial de la dimensión económica de la responsabilidad social percibida (perfil clientes).

Ítem	Enunciado del ítem
eco01	... se preocupa por controlar sus costes de producción
eco02	... intenta obtener los mayores beneficios posibles para asegurar su continuidad
eco03	... intenta fidelizar a sus clientes como forma de asegurar su éxito a largo plazo
eco04	... tiene una política de precios competitivos en relación a lo que ofrece
eco05	... controla óptimamente todas las variables y gastos para mejorar la eficiencia y productividad
eco06	... se preocupa por mejorar constantemente su rendimiento económico
eco07	... se preocupa por mejorar constantemente la calidad de los servicios que ofrece
eco08	... se preocupa por mejorar constantemente sus procesos internos (p.ej.: protocolos, atención...)
eco09	... se preocupa por generar empleo
eco10	... proporciona empleos bien remunerados
eco11	... establece relaciones comerciales justas con sus proveedores
eco12	... establece relaciones comerciales con proveedores del entorno más cercano
eco13	... cumple con todas las exigencias legales en materia fiscal
eco14	... genera un impacto positivo en la economía local

Tabla 20- Escala de medición inicial de la responsabilidad social percibida global (perfil clientes).

Ítem	Enunciado del ítem
soc15	... tiene en cuenta los aspectos sociales para mejorar su gestión
soc16	... tiene en cuenta las consecuencias sociales de sus actividades
med15	... tiene en cuenta los aspectos medioambientales para mejorar su funcionamiento
med16	... tiene en cuenta las consecuencias medioambientales de sus actividades
eco15	... tiene en cuenta los aspectos económicos para mejorar su gestión
eco16	... tiene en cuenta las consecuencias económicas de sus actividades

5.1.2.1.2. ÍTEMS DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA

La sección de medición de la calidad percibida por los clientes y usuarios de instalaciones deportivas se realizará basándonos en el instrumento propuesto por Homburg & Stock (2004), que engloba tres aspectos de la calidad, a saber: la calidad en la interacción con el cliente, la calidad de la oferta (tanto relativo a productos como a servicios) y la calidad de los procesos de negocio relacionados con el cliente.

En relación a la calidad en la interacción con el cliente, Homburg & Stock (2004) proponen una escala de cuatro ítems, que a su vez está basada en otros estudios previos (p.ej. Cannon & Homburg, 2001). En cuanto a la calidad de la oferta, Homburg & Stock (2004) proponen dos únicos ítems que piden al encuestado evaluar directamente la calidad del producto y la calidad del servicio prestado por la organización. Estos ítems, tal y como detallan los propios autores, han sido utilizados de forma similar en anteriores investigaciones (p.ej. Fornell, Johnson, Anderson, Cha, & Bryant, 1996). En cuanto al tercer y último aspecto, Homburg & Stock (2004) proponen un único ítem de medición para la calidad de los procesos de negocio relacionados con el cliente.

Así, el instrumento de medición utilizado en la presente investigación, incorpora un total de 7 ítems destinados a evaluar la percepción de la calidad por parte de los clientes.

Tabla 21 - Escala de medición inicial de la calidad percibida

Ítem	Enunciado del ítem
cic01	La orientación al cliente de los empleados es mejor que en otros centros deportivos
cic02	La flexibilidad de los empleados en el trato al cliente es mejor que en otros centros deportivos
cic03	La transparencia a la hora de informar a los clientes es mejor que en otros centros deportivos
cic04	La disposición para recibir sugerencias de clientes es mejor que en otros centros deportivos
cpr01	La calidad de los productos de este centro es mejor que en otros centros deportivos
csv01	La calidad de los servicios de este centro es mejor que en otros centros deportivos
cpc01	La calidad de los procesos relacionados con el cliente es mejor que en otros centros deportivos

5.1.2.1.3. ÍTEMS DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La sección de medición de la satisfacción de los clientes y usuarios de centros deportivos se realizó siguiendo, al igual que en el caso anterior, el instrumento propuesto por Homburg & Stock (2004).

Al respecto de la conceptualización de la satisfacción del cliente, estos autores se centran en la satisfacción general, más que en cualquier aspecto específico de la oferta y que, además, se basan en una conceptualización acumulativa del constructo, de modo que se analiza el nivel de satisfacción que se ha desarrollado con el tiempo dentro de la relación proveedor-cliente, en lugar de hacerlo en base a una transacción-interpretación específica. Este último factor pesó mucho a la hora de escoger el instrumento de medida sobre el que basarnos para la evaluación de la satisfacción del cliente, dado que el sector donde se llevará a cabo esta investigación, en el que los usuarios de centros deportivos suelen repetir el uso en numerosas ocasiones a lo largo del tiempo, parece recomendar este tipo de medición.

Así, el instrumento de medición utilizado en la presente investigación, incorpora un total de 5 ítems destinados a evaluar la satisfacción de los clientes. A continuación, se muestra la redacción de todos y cada uno de ellos (véase *tabla 22*).

Tabla 22 - Escala de medición inicial de la satisfacción del cliente

Ítem	Enunciado del ítem
sat01	<i>Estoy muy satisfecho con los productos y servicios que este centro deportivo ofrece</i>
sat02	<i>Me gusta tratar con este centro deportivo</i>
sat03	<i>En general, mi experiencia con este centro deportivo es buena</i>
sat04	<i>Este centro deportivo es mi primera opción a la hora de recibir este tipo de servicios</i>
sat05	<i>En general, estoy satisfecho con este centro deportivo</i>

5.1.2.1.4. ÍTEMS DE MEDICIÓN DE LAS INTENCIONES COMPORTAMENTALES DEL CLIENTE

La sección de medición de las intenciones de compra, intenciones de recomendación y disposición a pagar un mayor precio por parte de los clientes y usuarios de instalaciones deportivas se realizará basándonos en el instrumento original propuesto por Zeithaml, Berry & Parasuraman (1996) que ya ha sido utilizado como base en numerosos estudios de investigación (p.ej.: Román & Cuestas, 2008; Saldivar, 2014; Wolfinbarger & Gilly, 2003).

Tras la revisión del instrumento, se han seleccionado, y adaptado su redacción, los ítems de la escala original, incorporando finalmente en el instrumento de medición un total de 9 ítems destinados a evaluar las intenciones de compra, de recomendación y la

disposición de pagar un mayor precio por parte de los usuarios de instalaciones deportivas. A continuación, se muestra la redacción de todos y cada uno de ellos (véase *tabla 23*).

Tabla 23 - Escala de medición inicial de las intenciones de recompra y de recomendación y disposición a pagar un mayor precio

Ítem	Enunciado del ítem
ref01	<i>Suelo decir cosas positivas sobre este centro deportivo</i>
ref02	<i>Suelo recomendar este centro deportivo a otras personas</i>
ref03	<i>Suelo recomendar este centro deportivo a mis familiares y amigos</i>
rec01	<i>Considero que esta instalación es mi primera opción al elegir un centro deportivo</i>
rec02	<i>Seguramente continúe en este centro deportivo durante los próximos años</i>
rec03	<i>Quizá deje de acudir a este centro deportivo en los próximos meses</i>
dpm01	<i>Si otro centro deportivo costase menos, me plantearía marcharme</i>
dpm02	<i>Merece la pena pagar un poco más en este centro que en otros, por todo lo que me ofrece</i>
dpm03	<i>Aunque este centro deportivo aumentara un poco sus precios, seguramente continuaría en él</i>

5.1.2.2. GENERACIÓN DE ÍTEMS PARA EL INSTRUMENTO DE MEDIDA PARA EMPLEADOS

En base a las variables que debe incorporar este instrumento de medida, el cuestionario propuesto se ha de dividir en cuatro secciones, a saber: percepción de la responsabilidad social corporativa de la organización, satisfacción laboral, integración del cliente en los procesos de creación de valor, y el bloque de innovación. Además de estas cuatro secciones, el cuestionario deberá incluir un último bloque, donde se detallarán los parámetros demográficos del encuestado (sexo, edad, estado civil, hijos, formación académica), así como los ítems relacionados con su experiencia como empleado en centros deportivos (antigüedad en el centro, tipo de contrato, jornada laboral, experiencia en otros centros).

5.1.2.2.1. ÍTEMS DE MEDICIÓN DE LA RSC PERCIBIDA POR LOS EMPLEADOS

Los ítems propuestos para la medición de la RSC percibida por parte de los empleados ha seguido el mismo procedimiento que en el caso de los clientes (véase *apartado 5.1.2.1.1*), habiéndose basado en el instrumento propuesto por Alvarado (2008), que a su vez se desarrolló en base a una muy extensa revisión de los instrumentos de medición de la RSC que hasta esa fecha se habían publicado.

En este sentido, la sección dedicada a la medición de la responsabilidad social corporativa percibida se desarrolla en cuatro bloques diferentes, de manera idéntica a la propuesta realizada para los clientes, es decir:

- a.-Aspectos englobados en la dimensión social de la RSC
- b.-Aspectos englobados en la dimensión medioambiental de la RSC
- c.-Aspectos englobados en la dimensión económica de la RSC
- d.-Aspectos globales de la RSC

El instrumento de medida inicial incorpora un total de 48 ítems destinados a evaluar la percepción de la RSC por parte de los clientes. A continuación, se muestra la redacción de todos y cada uno de ellos (véase *tabla 24, tabla 25, tabla 26 y tabla 27*).

Tabla 24 - Escala de medición inicial de la dimensión social de la responsabilidad social percibida (perfil empleados).

Ítem	Enunciado del ítem
soc01	<i>... colabora en actividades educativas (p.ej.: talleres educativos...)</i>
soc02	<i>... colabora en actividades culturales (p.ej.: cuentacuentos, talleres de teatro...)</i>
soc03	<i>... colabora en actividades deportivas (p.ej.: torneos amateur, jornadas deportivas...)</i>
soc04	<i>... colabora en actividades de salud pública (p.ej.: promoción de hábitos saludables...)</i>
soc05	<i>... realiza donaciones económicas a causas sociales (p.ej.: asociaciones, fundaciones...)</i>
soc06	<i>... se preocupa por mejorar la calidad de vida y el bienestar de la sociedad</i>
soc07	<i>... se asegura de respetar los derechos humanos</i>
soc08	<i>... cuenta con un código ético y con un comportamiento ejemplar</i>
soc09	<i>... tiene una política laboral y de contratación no discriminatoria</i>
soc10	<i>... trata justamente a sus empleados</i>
soc11	<i>... favorece la conciliación laboral-familiar de sus empleados</i>
soc12	<i>... se preocupa por mantener unas condiciones laborales saludables y seguras</i>
soc13	<i>... posee un plan de formación continua y reciclaje para sus empleados</i>
soc14	<i>... facilita vías de comunicación directa tanto a sus clientes como a sus empleados</i>

Tabla 25- Escala de medición inicial de la dimensión medioambiental de la responsabilidad social percibida (perfil empleados).

Ítem	Enunciado del ítem
med01	... invierte parte de sus recursos en patrocinar actividades a favor del medioambiente
med02	... invierte para prestar sus servicios de forma respetuosa con el medioambiente
med03	... rinde cuentas de sus acciones medioambientales de forma periódica
med04	... promueve acciones y conductas encaminadas a reducir la contaminación
med05	... invierte regularmente para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de sus instalaciones
med06	... se preocupa por proteger el medioambiente
med07	... recicla adecuadamente los residuos que origina con su actividad
med08	... dispone de elementos para optimizar el consumo de agua (p.ej.: temporizadores en duchas)
med09	... dispone de elementos para optimizar el consumo de gas (p.ej. aislamiento térmico en el local)
med10	... dispone de elementos para optimizar el consumo de electricidad (p.ej. luces de bajo consumo)
med11	... promueve el uso de materiales reciclados para el desarrollo de su actividad
med12	... posee equipamiento necesario para reducir el impacto negativo sobre el medioambiente
med13	... posee medidas de ahorro y eficiencia energética suficientes
med14	... posee medidas para garantizar la no contaminación acústica del entorno

Tabla 26- Escala de medición inicial de la dimensión económica de la responsabilidad social percibida (perfil empleados).

Ítem	Enunciado del ítem
eco01	... se preocupa por controlar sus costes de producción
eco02	... intenta obtener los mayores beneficios posibles para asegurar su continuidad
eco03	... intenta fidelizar a sus clientes como forma de asegurar su éxito a largo plazo
eco04	... tiene una política de precios competitivos en relación a lo que ofrece
eco05	... controla óptimamente todas las variables y gastos para mejorar la eficiencia y productividad
eco06	... se preocupa por mejorar constantemente su rendimiento económico
eco07	... se preocupa por mejorar constantemente la calidad de los servicios que ofrece
eco08	... se preocupa por mejorar constantemente sus procesos internos (p.ej.: protocolos, atención...)
eco09	... se preocupa por generar empleo
eco10	... proporciona empleos bien remunerados
eco11	... establece relaciones comerciales justas con sus proveedores
eco12	... establece relaciones comerciales con proveedores del entorno más cercano
eco13	... cumple con todas las exigencias legales en materia fiscal
eco14	... genera un impacto positivo en la economía local

Tabla 27 - Escala de medición inicial global de la responsabilidad social percibida (perfil empleados).

Ítem	Enunciado del ítem
soc15	... tiene en cuenta los aspectos sociales para mejorar su gestión
soc16	... tiene en cuenta las consecuencias sociales de sus actividades
med15	... tiene en cuenta los aspectos medioambientales para mejorar su funcionamiento
med16	... tiene en cuenta las consecuencias medioambientales de sus actividades
eco15	... tiene en cuenta los aspectos económicos para mejorar su gestión
eco16	... tiene en cuenta las consecuencias económicas de sus actividades

5.1.2.2.2. ÍTEMS DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS

La sección de medición de la satisfacción laboral se ha desarrollado basándonos en la propuesta de Homburg & Stock (2004), quienes la plantean desde el punto de vista de los empleados de ventas de las organizaciones. Este elemento ha sido uno de los determinantes para escoger esta escala, puesto que se centra en aquellos empleados que se encuentran en contacto directo con el cliente, siendo una situación característica en el caso del sector de los centros deportivos donde vamos a desarrollar nuestra investigación.

Tras la revisión del instrumento, se han seleccionado, y adaptado su redacción, los ítems de la escala original, incorporando finalmente en el instrumento de medición un total de 5 ítems destinados a evaluar la satisfacción laboral de los empleados. A continuación, se muestra la redacción de todos y cada uno de ellos (véase *tabla 28*).

Tabla 28 - Escala de medición inicial global de la responsabilidad social percibida

Ítem	Enunciado del ítem
sem01	<i>En general, estoy muy satisfecho con mi trabajo en este centro deportivo</i>
sem02	<i>No tengo la intención de trabajar para otro centro deportivo diferente</i>
sem03	<i>Me gusta el trabajo que desarrollo en este centro deportivo</i>
sem04	<i>No hay aspectos relevantes que me disgusten de mi trabajo en este centro deportivo</i>
sem05	<i>Mi satisfacción laboral en este centro es mayor que la de muchos empleados del sector</i>
sem06	<i>Considero a este centro deportivo como mi primera opción para trabajar</i>

5.1.3. Determinación del formato de medida

La determinación del formato de medida juega un papel importante de cara a la recolección posterior de los datos y, en el campo del marketing, las escalas de Likert son las más habituales (Alvarado, 2008; Vila et al., 2000).

Para proceder a escoger un formato de medida determinado no hay reglas objetivas (Alvarado, 2008), pero sí existen ciertos formatos de medida empleados mayoritariamente por los investigadores a la hora de estudiar la responsabilidad social corporativa percibida, siendo éstas las escalas Likert entre 3 y 10 puntos de asignación de respuesta (ibíd.).

Atendiendo a este hecho, se optó por establecer un formato de medida ordinal tipo Likert, con siete puntos de asignación de respuesta, donde el ítem (siguiendo las recomendaciones de Vila et al, 2000) se presenta como una afirmación, y las alternativas de respuesta se apoyan en etiquetas (en nuestro caso "*totalmente en desacuerdo*" y "*totalmente de acuerdo*") que permitirán al encuestado entender mejor el rango y el sistema de valoración.

Asimismo, y siguiendo las recomendaciones de Alvarado (2008), en el cuestionario se enumeraron las posiciones numéricas que se ofrecían en el formato de medida, al apuntar éste que los formatos de medida apoyados con cifras numéricas favorecen la activación neuronal de los encuestados y mejoran significativamente la precisión de sus respuestas.

5.1.4. Revisión del instrumento por expertos y potenciales encuestados

Esta fase se desarrolla con el fin de dotar de validez de contenido a una escala que no puede constatarse de ningún otro (Vila et al., 2000).

En nuestro caso, entendemos que no es necesario acometer este paso, dado que la escala empleada se basa a su vez en escalas validadas previamente y que han sido utilizadas en estudios de investigación relevantes. Sin embargo, en su lugar, sí que parece conveniente realizar una revisión del instrumento por una pequeña muestra de potenciales encuestados. En este sentido, se han seleccionado, aleatoriamente, tres encuestados para cada uno de los perfiles al que se pretende administrar posteriormente la encuesta: tres clientes y tres empleados de centros deportivos.

5.1.4.1. OBJETIVOS DE LA REVISIÓN DEL INSTRUMENTO POR POTENCIALES ENCUESTADOS

Los objetivos que se han planteado para la revisión del instrumento de medida por potenciales encuestados, tanto para el perfil de clientes como para el perfil de empleados, son:

1.-Analizar la latencia de respuesta, calculando el tiempo transcurrido entre que el entrevistado lee la pregunta y responde a la misma.

2.-Analizar cómo el encuestado ha ido interpretando y contestando a las preguntas, así como si ha existido algún problema o dificultad en alguna de ellas, anotando cualquier información adicional que el encuestado pudiera transmitir.

3.-Registrar el comportamiento del encuestado a la hora de ir cumplimentando el cuestionario (solicitud de aclaraciones, solicitud de información adicional, comentarios, etc.), analizando también si la respuesta facilitada solventa dichas situaciones.

4.-Analizar el tiempo total que el encuestado debe dedicar a cumplimentar todas y cada una de las preguntas a las que el cuestionario hace referencia.

5.1.4.2. PROCEDIMIENTO EMPLEADO PARA LA REVISIÓN DEL INSTRUMENTO POR POTENCIALES ENCUESTADOS

El procedimiento empleado para desarrollar la revisión inicial del instrumento de medida por potenciales encuestados se inició seleccionando a los candidatos de una forma aleatoria entre el total de la muestra de clientes de un centro deportiva de la provincia de Alicante. Inicialmente se seleccionaron 10 encuestados para cada uno de los perfiles (clientes o empleados), de los que, finalmente, solamente 3 de cada perfil accedieron a participar en el proceso.

El proceso se inició concretando fecha y hora para la revisión del instrumento. Una vez llegado el momento, al revisor se le informaba que (si no había inconveniente ni oposición a ello) se le grabaría a través de un dispositivo de grabación de audio, para posteriormente disponer de todas las referencias que a lo largo del proceso se hubieran generado.

Seguidamente, se le proporcionaba una carta introductoria donde, brevemente, se le planteaban todos y cada uno de los objetivos del procedimiento y se le explicaba que el proceso estaba enmarcado en la elaboración de un estudio de investigación que formaba parte de una tesis doctoral. A su vez, se le informaba de que toda la información y datos serían tratados de forma anónima y confidencial, usándose únicamente con fines académicos, se le explicaba el marco en el que se desarrollaba la investigación y se le detallaba a mecánica de trabajo.

5.1.4.3. RESULTADOS DE LA REVISIÓN DEL INSTRUMENTO POR POTENCIALES ENCUESTADOS

5.1.4.3.1. RESULTADOS DE LA REVISIÓN DEL INSTRUMENTO POR POTENCIALES ENCUESTADOS (PERFIL CLIENTES)

Una de las puntualizaciones que se repitieron durante el procedimiento fue la escasa información de partida con la que contaban, y probablemente contarían el resto de usuarios de un centro deportivo, acerca de alguna de las cuestiones recogidas en el bloque de

responsabilidad social corporativa. Al tratarse de una puntualización realizada por todos los revisores, en algún momento del cuestionario, se opta por añadir una posibilidad de respuesta "no sabe" al cuestionario.

En el apartado medioambiental del cuestionario se acuerda reformular los ítems, modificando su redacción inicial, puesto que para alguno de los encuestados no se hacía referencia clara a lo que se estaba preguntando, y se establece la necesidad de incorporar algunos ejemplos a determinadas cuestiones con el fin de detallar o enfocar mejor el objeto sobre el que versa el ítem.

En relación al bloque de calidad percibida, uno de los revisores afirma que en algunos casos los encuestados no podrán contestar fielmente las cuestiones en él planteadas, dado que, como en su caso, podrían no haber estado inscritos en ningún otro centro deportivo y, consecuentemente, no podrían responder unas cuestiones que se basan en la comparación con otras. En este caso, se opta por la inclusión de una respuesta "no sabe", teniendo en cuenta que era la mejor de las soluciones. Haber optado por modificar la cuestión en sí (modificándola y haciendo referencia únicamente a la instalación en sí y no en comparación con otras) hubiera supuesto, bajo nuestro punto de vista, una modificación sustancial del instrumento de medida sobre el que nos habíamos basado, y por tanto, se decidió no explorar esta posibilidad.

En referencia al bloque de satisfacción del cliente, uno de los revisores comentó que existían dos preguntas "globales" dentro de las cinco detalladas, y que podrían situarse al final del bloque, juntas. Tras valorar esta apreciación, se prefirió mantener el esquema original propuesto, con el fin de que no se redactaran dos preguntas relativamente similares de forma seguida.

5.1.4.3.2. RESULTADOS DE LA REVISIÓN DEL INSTRUMENTO POR POTENCIALES ENCUESTADOS (PERFIL EMPLEADOS)

A diferencia de lo que ocurrió en la revisión inicial del cuestionario por potenciales encuestados en la versión de clientes, en la versión de empleados no se captó ninguna afirmación donde se mencionara la escasa información de partida con la que contaban para la respuesta a cada una de las de las cuestiones recogidas en el bloque de responsabilidad social corporativa, por lo que, a diferencia del cuestionario de clientes, en esta ocasión no se añade la posibilidad de responder "no sabe".

Si bien es cierto que la mayoría de los tres empleados encuestados entendían suficientemente bien el sentido de cada uno de los ítems, se opta incorporar en alguno de ellos algún tipo de ejemplo que centrara mejor el objeto sobre el que versa el enunciado.

En relación al bloque de satisfacción del empleado, uno de los revisores afirma que en algunos casos los encuestados no podrán contestar de forma veraz las cuestiones en él planteadas, dado que, como en su caso, los encuestados podrían no haber formado parte de

la plantilla de ningún otro centro deportivo y, consecuentemente, no podrían responder unas cuestiones que se basan en la comparación con otras.

Sin embargo, y contrastando el parecer con los otros dos potenciales encuestados de este perfil, se optó por mantener el ítem, dado que todos ellos sí conocían a otros empleados de otros centros deportivos y afirmaban que podrían llegar a cuantificar, en una escala como la que se plantea, la percepción sobre el grado de satisfacción de sus compañeros de sector que prestaban labores en otros centros y, por tanto, también podrían llevar a cabo la comparativa entre estas percepciones y la calificación de su propia satisfacción laboral. Posteriormente, se trasladó este punto de vista de los otros dos revisores al revisor que inicialmente había planteado la posible modificación o supresión del ítem por el motivo mencionado, haciéndole replantearse la pregunta y admitiendo que sí era factible compararse con otros empleados del sector en base a las percepciones que de éstos tenían al coincidir en numerosos eventos, ferias y jornadas de formación, donde solían compartir experiencias laborales entre ellos. Sin embargo, una vez decidido que se debe mantener estos ítems a los que se aludía anteriormente, este aspecto ha provocado la necesidad replantearse la redacción de los mismos, modificando parte de ellos para hacerlos más comprensibles y fáciles de comparar con el resto de empleados del sector.

5.1.5. Consideración de inclusión de ítems de validación

Además de los ítems que pretenden medir la variable subyacente, el investigador debe considerar la posible incorporación de dos tipos de ítems adicionales (Vila et al., 2000) por dos motivos: (1) para detectar defectos o problemas en la escala (que permitirán, por ejemplo, averiguar si los encuestados no están respondiendo con la motivación que el investigador presupone), y (2) para evaluar la validez de constructo de la escala (para ayudar a analizar la validez de la escala desarrollada en caso de que la literatura alerte de una relación entre dos o más factores de los que se pretenden medir).

En nuestro caso, no se ha considerado la inclusión de ningún ítem de validación, puesto que (1) el procedimiento de revisión por potenciales encuestados (véase punto 5.1.4.) no ha arrojado ninguna sospecha sobre este tipo de comportamientos, y (2) a lo largo de la revisión de la literatura llevada a cabo la única relación entre factores de nuestra escala que pudiera conllevar una confusión en cuanto a su validez discriminante (nos referimos a la relación entre satisfacción del cliente y calidad percibida) se resuelve al haber empleado las escalas de medición de dichos factores propuesta, en ambos casos, por el mismo autor, habiéndose testeado y validado considerablemente en anteriores investigaciones.

5.1.6. Administración de la escala para analizar su validez y su fiabilidad

Una vez que se han desarrollado los pasos anteriores, y siguiendo a Vila et al (2000), es necesario administrar la escala a una muestra lo suficientemente grande como para eliminar la varianza que aporta un individuo como tal, haciendo que no sea representativa de una población determinada, sino de sí misma.

En la presente investigación, para evaluar la validez y fiabilidad de la escala a emplear con el perfil de clientes se ha empleado un total de 926 individuos, superando considerablemente la muestra mínima necesaria que otros autores plantean (De Vellis, 1991; Numally & Berstein, 1994; citados por Vila et al, 2000), mientras que en relación a la escala a emplear con el perfil de empleados el número total asciende a 49 individuos, por la gran dificultad experimentada para obtener esta muestra.

5.1.7. Evaluación de la escala de clientes

Tras haber administrado la escala a la muestra, se debe analizar cómo funcionan los ítems que la componen, con el objetivo de seleccionar los más adecuados e incorporarlos a la escala de medida final (Vila et al., 2000).

Con el fin de facilitar una lectura más ágil, el presente apartado (5.1.7.) continuará desde este momento refiriéndose única y exclusivamente a la escala a emplear para el perfil clientes, mientras que la explicación y las anotaciones pertinentes a la evaluación de la escala de empleados se llevará a cabo en el punto 5.1.8.

5.1.7.1. EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LOS ÍTEMS

Con el fin de llevar a cabo una evaluación preliminar de los ítems incorporados inicialmente al instrumento de medida, se procede a realizar un análisis factorial exploratorio, con el fin de determinar, en primera instancia, de cuántas subdimensiones consta cada una de las dimensiones o factores que se pretenden utilizar.

En este análisis factorial exploratorio se analiza la medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo para cada una de los factores propuestos. Posteriormente, se calculan las comunalidades, con el fin de comprobar si los ítems incluidos en ellos se encontraban correctamente representados en el resultado final. Seguidamente, se realiza un análisis de la varianza, con el fin de conocer los componentes principales existentes en cada uno de los factores planteados, así como el cálculo de la matriz de componente variado, con el fin de conocer sobre qué componentes cargaban principalmente los diferentes ítems englobados en los mismos.

Tras este análisis factorial exploratorio, los resultados recomendaban eliminar ciertos indicadores, quedando preliminarmente en la escala los que a continuación (véase *tabla 29*) se detallan:

Tabla 29 - Indicadores a mantener en la escala de medida (perfil clientes).

Factor	Indicadores a mantener tras el primer análisis factorial exploratorio
Dimensión social RSC	<i>soc07, soc08, soc09, soc10, soc11, soc12, soc13</i>
Dimensión medioambiental RSC	<i>med01, med02, med03, med04, med05, med06, med11</i>
Dimensión económica RSC	<i>eco01, eco02, eco03, eco04, eco05, eco06, eco07</i>
Dimensión global RSC	<i>soc15, soc16, med15, med16, eco15, eco16</i>
Calidad percibida	<i>cic01, cic02, cic03, cic04, cpr01, csv01, cpc01</i>
Satisfacción del cliente	<i>scl01, scl02, scl03, scl04, scl05</i>
Intenciones comportamentales	<i>ref01, ref02, ref03, rec01, rec02, dpm02, dpm03</i>

Una vez sugeridos los indicadores a suprimir y, por tanto, los que inicialmente eran candidatos a mantenerse en el modelo, se volvió a ejecutar el proceso anterior, dando todos los resultados óptimos, así como una alta consistencia interna en cada uno de los factores analizados.

5.1.7.2. EVALUACIÓN DE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA A TRAVÉS DE SU CORRELACIÓN

Una vez suprimidos de la escala los indicadores propuestos por el primer análisis factorial confirmatorio y ver que la escala en desarrollo mejora considerablemente, se ha de proceder a analizar la correlación entre los ítems que quedan incorporados en cada una de las dimensiones y factores que se pretenden investigar (véanse *tablas 30 a 35*). En este caso, cuanto mayor sean las correlaciones entre los diferentes ítems, mayor será la fiabilidad de la escala (Vila et al., 2000).

Tabla 30 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems de la dimensión social de la RSC (perfil clientes).

	soc07	soc08	soc09	soc10	soc11	soc12	soc13
soc07	1	,613**	,502**	,499**	,455**	,523**	,415**
soc08	,613**	1	,538**	,496**	,466**	,515**	,453**
soc09	,502**	,538**	1	,585**	,450**	,515**	,370**
soc10	,499**	,496**	,585**	1	,590**	,571**	,444**
soc11	,455**	,466**	,450**	,590**	1	,576**	,529**
soc12	,523**	,515**	,515**	,571**	,576**	1	,563**
soc13	,415**	,453**	,370**	,444**	,529**	,563**	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 31 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems de la dimensión medioambiental de la RSC (perfil clientes).

	med01	med02	med03	med04	med05	med06	med11
med01	1	,784**	,770**	,665**	,501**	,668**	,567**
med02	,784**	1	,745**	,698**	,593**	,705**	,563**
med03	,770**	,745**	1	,759**	,572**	,725**	,615**
med04	,665**	,698**	,759**	1	,561**	,745**	,643**
med05	,501**	,593**	,572**	,561**	1	,602**	,492**
med06	,668**	,705**	,725**	,745**	,602**	1	,613**
med11	,567**	,563**	,615**	,643**	,492**	,613**	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 32 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems de la dimensión económica de la RSC (perfil clientes).

	eco01	eco02	eco03	eco04	eco05	eco06	eco07
eco01	1	,624**	,534**	,391**	,557**	,509**	,437**
eco02	,624**	1	,534**	,356**	,476**	,515**	,424**
eco03	,534**	,534**	1	,495**	,660**	,582**	,553**
eco04	,391**	,356**	,495**	1	,615**	,461**	,449**
eco05	,557**	,476**	,660**	,615**	1	,664**	,620**
eco06	,509**	,515**	,582**	,461**	,664**	1	,598**
eco07	,437**	,424**	,553**	,449**	,620**	,598**	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 33 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems globales de la RSC (perfil clientes).

	soc15	soc16	med15	med16	eco15	eco16
soc15	1	,799**	,650**	,651**	,608**	,604**
soc16	,799**	1	,661**	,668**	,576**	,565**
med15	,650**	,661**	1	,805**	,479**	,484**
med16	,651**	,668**	,805**	1	,514**	,534**
eco15	,608**	,576**	,479**	,514**	1	,753**
eco16	,604**	,565**	,484**	,534**	,753**	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 34 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems de la calidad percibida

	cic01	cic02	cic03	cic04	cpr01	csv01	cpc01
cic01	1	,785**	,698**	,641**	,640**	,624**	,688**
cic02	,785**	1	,741**	,691**	,580**	,619**	,678**
cic03	,698**	,741**	1	,703**	,578**	,590**	,647**
cic04	,641**	,691**	,703**	1	,587**	,584**	,652**
cpr01	,640**	,580**	,578**	,587**	1	,809**	,734**
csv01	,624**	,619**	,590**	,584**	,809**	1	,748**
cpc01	,688**	,678**	,647**	,652**	,734**	,748**	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 35 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems de satisfacción del cliente

	scl01	scl02	scl03	scl04	scl05
scl01	1	,838**	,774**	,689**	,747**
scl02	,838**	1	,833**	,727**	,818**
scl03	,774**	,833**	1	,718**	,838**
scl04	,689**	,727**	,718**	1	,746**
scl05	,747**	,818**	,838**	,746**	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede apreciar, todas las correlaciones existentes entre los atributos que componen cada uno de los factores incorporados en el instrumento de medida estaban correlacionados entre sí a nivel $p < .01$, superando, por tanto, esta fase.

5.1.7.3. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE LA ESCALA A TRAVÉS DE SU CORRELACIÓN

Una vez desarrollado el análisis de las correlaciones entre los diferentes indicadores incorporados a cada factor, parece interesante analizar preliminarmente cómo estos factores se comportan entre sí. Para ello, se propone emplear el valor medio de las respuestas a los diferentes atributos que componen cada factor y se correlacionó del con el valor medio de las respuestas a los diferentes atributos que componen de cada uno de los otros factores, dando como resultado los valores incorporados a la *tabla 36*.

Tabla 36 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre los factores de la escala depurada (perfil clientes).

	RSC soc	RSC med	RSC eco	CAL per	SAT cli	RSC glo
RSC soc	1	,590**	,662**	,668**	,576**	,656**
RSC med	,590**	1	,548**	,543**	,444**	,768**
RSC eco	,662**	,548**	1	,680**	,653**	,722**
CAL per	,668**	,543**	,680**	1	,811**	,728**
SAT cli	,576**	,444**	,653**	,811**	1	,690**
RSC glo	,656**	,768**	,722**	,728**	,690**	1

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De la anterior tabla se pueden obtener una serie de resultados preliminares de bastante calado, como pueden ser la correlación entre las diferentes dimensiones de la RSC entre sí (todas ellas significativas). Asimismo, otro resultado importante es la fuerte correlación entre cada una de las dimensiones de la RSC y el factor RSC global que aglutina todas ellas.

5.1.7.4. EVALUACIÓN DE LA FIABILIDAD DE LA ESCALA

Tras acometer los anteriores pasos, se debe analizar la fiabilidad de la escala con el fin de averiguar si los ítems están fuertemente correlacionados entre sí, lo que significaría que miden una misma variable latente. En este sentido, se procede a calcular el Alpha de Cronbach, el índice de fiabilidad compuesta (IFC) y el índice de la varianza extraída (IVE).

5.1.7.4.1. ANÁLISIS DEL ALPHA DE CRONBACH

Como podemos observar (véase *tabla 37*), el resultado del Alpha de Cronbach supera holgadamente, en cada dimensión o factor, el valor $\alpha \geq .80$, sugerido como aceptable para escalas consolidadas (Carmines & Zeller, 1979).

Tabla 37 - Resultados Alpha de Cronbach (escala perfil clientes).

Factor	α de Cronbach
Dimensión social RSC	.876
Dimensión medioambiental RSC	.931
Dimensión económica RSC	.891
Dimensión global RSC	.905
Calidad percibida	.936
Satisfacción del cliente	.942

En este sentido, hemos de indicar que los resultados arrojaron que el valor del α de Cronbach para cada factor era superior a cualquiera de los valores que tomaría en caso de suprimir cualquiera de las variables individuales que lo conformaban, demostrando que la consistencia interna de los factores no podía ser mejorada suprimiendo alguna de sus variables. Esta afirmación debe contemplar una única excepción detectada: la de la variable scl04 que, suprimiéndola, hubiera aumentado el valor del α de Cronbach del factor satisfacción del cliente, pasando de .942 a .948. Sin embargo, se tomó la determinación de mantener dicha variable en la escala de medición al suponer una mejora prácticamente insignificante, al mismo tiempo que se tuvo en cuenta la idoneidad de mantener la escala lo más similar posible a la inicialmente planteada por Homburg & Stock (2004).

5.1.7.4.2. ANÁLISIS DEL ÍNDICE DE FIABILIDAD COMPUESTA (IFC)

Si bien el α de Cronbach permite analizar la fiabilidad de un conjunto de indicadores utilizados para medir un constructo dado, en investigaciones donde concurren más de un constructo, el α de Cronbach para cada factor por separado no tiene en cuenta la influencia sobre la fiabilidad del resto de constructos (Vila et al., 2000:20). Por este motivo se ha tenido en consideración analizar el índice de fiabilidad compuesta de la escala.

Como se muestra en la *tabla 38*, todos los índices de fiabilidad compuesta para las diferentes variables latentes del modelo se encuentran sustancialmente por encima del valor 0,7, que debería ser entendido como el valor mínimo (Vila et al., 2000:23).

Tabla 38 - Resultados Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) (escala perfil clientes).

Variable latente	IFC
<i>Dimensión social de la RSC</i>	0,885
<i>Dimensión medioambiental de la RSC</i>	0,933
<i>Dimensión económica de la RSC</i>	0,882
<i>Dimensión global de la RSC</i>	0,906
<i>Calidad de los procesos, productos y servicios</i>	0,935
<i>Satisfacción del cliente</i>	0,982

5.1.7.4.3. ANÁLISIS DEL ÍNDICE DE LA VARIANZA EXTRAÍDA (IVE)

El índice de la varianza extraída (IVE) es la relación entre la varianza que es capturada por un factor i en relación a la varianza total debida al error de medida de ese factor (Vila et al., 2000:23). La única diferencia de este índice respecto al IFC es que cada carga factorial estandarizada es primero elevada al cuadrado antes de ser sumadas. Fornell & Larcker (1981) sugieren que es deseable que el constructo tenga valores de IVE iguales a 0,5 o superiores, es decir, que sea superior la varianza capturada por el factor que la debida al error de medida. Este nivel mínimo suele ser muy conservador y es fácil encontrar en la literatura ejemplos de escalas aceptadas con IVE inferiores (Vila et al., 2000:23). Como podemos observar en la *tabla 39*, los resultados de nuestro estudio muestran valores superiores a la recomendación que acabamos de citar.

Tabla 39 - Resultados Índice de Varianza Extraída (escala perfil clientes).

Variable latente	IVE
<i>Dimensión social de la RSC</i>	0,523
<i>Dimensión medioambiental de la RSC</i>	0,669
<i>Dimensión económica de la RSC</i>	0,518
<i>Dimensión global de la RSC</i>	0,619
<i>Calidad percibida</i>	0,673
<i>Satisfacción del cliente</i>	0,778

5.1.7.5. EVALUACIÓN DE LA VALIDEZ DE LA ESCALA

Llegado este punto, se debe proceder a evaluar la validez de la escala. Para ello, analizaremos primeramente la validez convergente y, a continuación, analizaremos la validez discriminante de la misma.

5.1.7.5.1. EVALUACIÓN DE LA VALIDEZ CONVERGENTE

En palabras de Alvarado (2008), se dice que una escala posee validez convergente cuando los ítems de las distintas escalas que la componen están significativa y fuertemente correlacionados entre sí. Así, los principales criterios ideales para determinar la validez convergente de una escala son: la bondad de ajuste del modelo de medida, el test de los multiplicadores de Lagrange, la significatividad y la dirección de las cargas factoriales de los ítems, y los promedios de las cargas estandarizadas sobre cada factor (ibíd).

5.1.7.5.1.1. Análisis de la bondad de ajuste

Para analizar si el ajuste del modelo de medida era bueno, se procedió a determinar el estadístico de Chi cuadrado (χ^2), que contrasta la hipótesis nula de que la matriz de varianzas covarianzas estimada coincide con la muestral, por lo que el valor resultante, con el fin de garantizar un óptimo ajuste del modelo, debería ser su rechazo.

En nuestro caso, esta condición se incumple, dado que el resultado del χ^2 (741gl) se sitúa en 15094,66 para $p < .01$. No obstante, el indicador χ^2 resulta un estadístico insuficiente porque (Long, 1983, p.75; Marsh, Balla y McDonald, 1988; p.392) es muy sensible a desviaciones de la normalidad multivariante, especialmente kurtosis excesiva; es muy sensible al tamaño muestral (tiende a ser significativo con muestras grandes, como la empleada en el presente estudio); y la hipótesis nula es restrictiva (ajuste perfecto de la población), cuando se sabe que cualquier modelo no es más que una aproximación a la realidad.

Por tanto, al entender que el resultado del indicador χ^2 debe ser interpretado con precaución debido a sus limitaciones, se hace necesario el cálculo de medidas alternativas que nos permitan determinar la bondad de ajuste del modelo de medida propuesto. Entre estas medidas alternativas, para el presente estudio se analizaron el *Bentler Bonnet Normed Fit Index* (BBNFI), el *Bentler Bonnet Non Normed Fit Index* (BBNNFI), el *Comparative Fit Index* (CFI) y el *Root Mean Square of Error Aproximation* (RMSEA).

Tabla 40 - Estadísticos y estadísticos ad hoc para determinar la bondad de ajuste de la escala (escala perfil clientes).

Estadístico	Valor
χ^2	15094,66
BBNFI	0,883
BBNNFI	0,919
CFI	0,925
RMSEA	0,041

A la vista de los resultados de los estadísticos ad hoc para determinar la bondad de ajuste de la escala, encontramos que el valor del BBNFI es cercano a 0,90, resultado que sería considerado como bueno (Ullman, 2001). En relación al valor del BBNNFI, el resultado es mayor que 0,90, por lo que puede ser considerado como bueno (Schumacker y Lomax, 1996). Por su parte, el valor CFI se encuentra entre el intervalo de 0,90 – 0,95 que es considerado como aceptable (Hu y Bentler, 1999). Y, por último, el RMSEA adquiere un valor menor a 0,05, por lo que de él se deriva un buen ajuste (Browne y Cudeck, 1993).

A la vista de estos resultados, podremos enunciar que el ajuste del modelo de la medida es bueno, ya que con la única excepción del valor resultante para el BBNFI (0,883 – por debajo del valor 0,90), los demás indicadores analizados se encuentran por encima de los valores recomendados en la literatura correspondiente, destacando el valor RMSEA que se encuentra en el valor óptimo recomendado.

5.1.7.5.1.2. Análisis de las cargas factoriales

Uno de los criterios de validez convergente establece que las cargas factoriales de todos los ítems deben ser significativas y positivas respecto al factor al que están relacionadas y que los promedios de las cargas estandarizadas sobre cada factor sean altos (Alvarado, 2008). Este mismo autor refiere que algunos investigadores (Hair et al., 1998; Vila et al., 2000; citados por Alvarado, 2008) establecen 0,7 como un punto de corte adecuado mientras que otros, en una vertiente menos exigente (Cadogan et al., 1999; García de los Salmones et al., 2005; Fornell y Larcker, 1981; Steenkamp y van Trijp, 1991; citados por Alvarado, 2008), proponen que valores superiores a 0,5 son un buen indicio de validez convergente.

Como se puede observar en las *tablas 41 y 42*, los resultados muestran que la totalidad de los indicadores posee una significatividad positiva respecto al factor al que hacen referencia, obteniendo la práctica totalidad de ellos unas cargas por encima del valor 0,7, y obteniendo todos y cada uno de los factores un promedio de cargas estandarizadas superior a dicho valor, por lo que, en este sentido, y atendiendo a las consideraciones mencionadas en el anterior párrafo, la escala que se plantea parece ser óptima.

Tabla 41 - Resultado del análisis de las cargas factoriales (parte 1 de 2) de la escala (escala perfil clientes).

Variable latente	Indicador	Carga estandarizada	t valor	Promedio de cargas
Dimensión social de la RSC	soc07	0,707	13,647	0,722
	soc08	0,740	14,439	
	soc09	0,668	12,802	
	soc10	0,728	14,616	
	soc11	0,737	14,186	
	soc12	0,796	15,219	
	soc13	0,680	12,689	
Dimensión medioambiental de la RSC	med01	0,839	15,437	0,814
	med02	0,874	14,872	
	med03	0,884	15,775	
	med04	0,842	15,841	
	med05	0,700	11,582	
	med06	0,869	14,099	
	med11	0,692	11,918	

Tabla 42 - Resultado del análisis de las cargas factoriales (parte 2 de 2) de la escala (escala perfil clientes).

Variable latente	Indicador	Carga estandarizada	t valor	Promedio de cargas
Dimensión económica de la RSC	eco01	0,667	13,080	0,726
	eco02	0,618	13,128	
	eco03	0,774	20,271	
	eco04	0,644	15,133	
	eco05	0,860	19,619	
	eco06	0,769	17,555	
	eco07	0,748	17,591	
Satisfacción del cliente	scl01	0,880	21,882	0,880
	scl02	0,925	22,799	
	scl03	0,913	21,397	
	scl04	0,778	20,791	
	scl05	0,906	20,350	
Calidad percibida	cic01	0,822	22,234	0,820
	cic02	0,834	22,371	
	cic03	0,801	20,946	
	cic04	0,795	20,907	
	cpr01	0,811	20,294	
	csv01	0,817	20,423	
	cpc01	0,859	21,581	
Dimensión global de la RSC	soc15	0,861	23,032	0,784
	soc16	0,857	22,629	
	med15	0,796	18,254	
	med16	0,799	19,223	
	eco15	0,692	14,402	
	eco16	0,697	14,877	

5.1.7.5.2. EVALUACIÓN DE LA VALIDEZ DISCRIMINANTE

Se dice que una escala posee validez discriminante cuando los instrumentos diseñados para medir un constructo dado no sirven para medir otros constructos (Vila et al., 2000:41).

Entre los diferentes procedimientos para analizar la validez discriminante, podemos encontrar el test de las diferencias entre los Chi cuadrado, el test del intervalo de confianza y el test de la varianza extraída (Vila et al., 2000:44), siendo estudiados en la investigación que nos ocupa los dos últimos.

5.1.7.5.2.1. *Test del intervalo de confianza*

Como afirman Vila et al (2000:44), Anderson y Gerbing (1988) proponen también el llamado test del intervalo de confianza para analizar la validez discriminante entre dos escalas. Este test implica calcular un intervalo de confianza de ± 2 errores estándar entre la correlación entre los factores y determinar si este intervalo incluye al 1.0. Si no incluye al valor 1.0, la validez discriminante quedará confirmada.

Como se puede apreciar en la *tabla 43*, ninguno de los intervalos de confianza para las diferentes correlaciones entre factores, incluye el valor 1.0, a excepción de la de la correlación satisfacción del cliente – calidad percibida, donde el intervalo de confianza se encuentra entre 0,651 y 1,003, por lo que, según este criterio, no podríamos afirmar la validez discriminante de la escala. Sin embargo, se ha considerado que dicho valor se encuentra tan en el límite que la dirección en que apuntan los otros indicadores ofrecidos permitirá afirmar esta validez sin demasiado riesgo de error.

Tabla 43 – Análisis de la validez discriminante del instrumento de medida (escala perfil clientes).

	RSC soc	RSC med	RSC eco	SAT cli	CAL per	RSC glo
RSC soc	0,523	0,348	0,516	0,419	0,468	0,530
RSC med	[0,404 - 0,776]	0,669	0,325	0,212	0,319	0,632
RSC eco	[0,574 - 0,862]	[0,382 - 0,758]	0,518	0,483	0,493	0,650
SAT cli	[0,503 - 0,791]	[0,270 - 0,650]	[0,531 - 0,859]	0,778	0,684	0,456
CAL per	[0,532 - 0,836]	[0,359 - 0,771]	[0,542 - 0,862]	[0,651 - 1,003]	0,673	0,558
RSC glo	[0,568 - 0,888]	[0,589 - 1,001]	[0,626 - 0,986]	[0,513 - 0,837]	[0,565 - 0,929]	0,619

**p<0,01; *p<0,05; ^{ns} no significativo

En la diagonal: Varianza extraída de los factores (AVE)

Encima de la diagonal: Correlación estimada entre factores al cuadrado

Debajo de la diagonal: Intervalo de confianza de la correlación entre factores

5.1.7.5.2.2. *Test de la varianza extraída*

Según este procedimiento, hemos de calcular el índice de varianza extraída por cada uno de los factores cuya validez discriminante se está calculando y compararlo con el cuadrado de las correlaciones entre los dos factores (Vila et al., 2000:45), pudiendo afirmar la validez discriminante si los IVE de los dos factores son mayores que el cuadrado de la correlación (ibíd.).

En este sentido, y como se puede ver en la *tabla 43*, a excepción del par de factores satisfacción del cliente – calidad percibida (donde el valor del IVE para satisfacción del cliente sí que es superior que el cuadrado de la correlación entre ambos, pero no así el valor del IVE

de calidad percibida) se cumple la validez discriminante de la escala. En relación a la anotación realizada en el anterior párrafo, respecto a la validez discriminante satisfacción del cliente – calidad percibida, el valor IVE de este último factor (0,673) se encuentra tan próximo al cuadrado de la correlación entre ambos (0,684) que nos vuelve a colocar en una situación similar a la comentada en el punto anterior, llevándonos a guiarnos por los otros indicadores ofrecidos con tal de afirmar la validez discriminante de la escala.

Con todo ello, incluidas las pequeñas limitaciones mencionadas, y habituales cuando se emplea una escala por primera vez en un sector determinado (como es nuestro caso al emplearlo en el sector de centros deportivos), podemos afirmar la validez discriminante del instrumento de medida empleado.

5.1.8. Evaluación de la escala de empleados

Tal y como se ha mencionado en el anterior apartado, el procedimiento empleado para el estudio de las relaciones relativas a los empleados seguirá un procedimiento totalmente distinto al empleado para los clientes. En este caso, se realizará un análisis de Mínimos cuadrados parciales, que en su propio procedimiento evalúa la escala empleada, a través de cual se realizó la depuración del instrumento de medida. A continuación, se muestran los resultados relativos a la escala empleada para el perfil de empleados.

5.1.8.1. EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LOS ÍTEMS

Como se mencionaba anteriormente, el propio proceso de PLS nos permitirá depurar el instrumento de medida. Así, se requiere de la introducción inicial de todos los ítems asociados a cada factor, propuestos en la escala inicial de medida y, en base a los resultados obtenidos al *rodar* el modelo, a través del software *SmartPLS* se deberán ir depurando aquellos ítems que puedan mejorar la escala. Así, tras este primer análisis, los resultados recomendaban eliminar ciertos indicadores, quedando preliminarmente en la escala los que a continuación (véase *tabla 44*) se detallan:

Tabla 44 - Indicadores a mantener en la escala de medida (perfil empleados).

Factor	Indicadores a mantener tras primer análisis PLS
Dimensión social RSC	<i>esoc04, esoc06, esoc07, esoc08, esoc09, esoc10, esoc11, esoc12, esoc13</i>
Dim. medioambiental RSC	<i>esoc04, esoc05, esoc06, esoc07, esoc08, esoc09, esoc10, esoc11, esoc12, esoc13</i>
Dimensión económica RSC	<i>eeco01, eeco02, eeco06, eeco13, eeco14</i>
Dimensión global RSC	<i>esoc15, esoc16, emed15, emed16, eeco15, eeco16</i>
Satisfacción laboral	<i>sem01, sem03, sem04, sem06</i>

5.1.8.2. EVALUACIÓN DE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA A TRAVÉS DE SU CORRELACIÓN

Como una vez suprimidos de la escala los indicadores propuestos por el primer análisis factorial confirmatorio y viendo que la escala en desarrollo mejora considerablemente, se ha de proceder a analizar la correlación entre los ítems que quedan incorporados en cada una de las dimensiones y factores que se pretenden investigar (véanse *tablas 45 a 49*). En este caso, cuanto mayor sean las correlaciones entre los diferentes ítems, mayor será la fiabilidad de la escala (Vila et al., 2000).

Tabla 45 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems de la dimensión social de la RSC (perfil empleados).

	esoc04	esoc06	esoc07	esoc08	esoc09	esoc10	esoc11	esoc12	esoc13
esoc04	1	,663**	,648**	,756**	,429**	,512**	,395**	,505**	,381**
esoc06	,663**	1	,642**	,723**	,503**	,664**	,651**	,742**	,603**
esoc07	,648**	,642**	1	,768**	,589**	,448**	,441**	,407**	,301*
esoc08	,756**	,723**	,768**	1	,713**	,662**	,556**	,562**	,372*
esoc09	,429**	,503**	,589**	,713**	1	,589**	,416**	,552**	,398**
esoc10	,512**	,664**	,448**	,662**	,589**	1	,680**	,685**	,533**
esoc11	,395**	,651**	,441**	,556**	,416**	,680**	1	,603**	,559**
esoc12	,505**	,742**	,407**	,562**	,552**	,685**	,603**	1	,638**
esoc13	,381**	,603**	,301*	,372*	,398**	,533**	,559**	,638**	1

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 46 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems de la dimensión social de la RSC (perfil empleados).

	emed04	emed05	emed06	emed07	emed08	emed09	emed10	emed11	emed12	emed13
emed04	1	,720**	,755**	,526**	,363*	,370*	,324*	,571**	,740**	,611**
emed05	,720**	1	,678**	,664**	,521**	,545**	,472**	,507**	,662**	,666**
emed06	,755**	,678**	1	,675**	,427**	,493**	,437**	,575**	,803**	,604**
emed07	,526**	,664**	,675**	1	,426**	,451**	,361*	,540**	,736**	,536**
emed08	,363*	,521**	,427**	,426**	1	,805**	,763**	,480**	,577**	,646**
emed09	,370*	,545**	,493**	,451**	,805**	1	,668**	,510**	,543**	,570**
emed10	,324*	,472**	,437**	,361*	,763**	,668**	1	,465**	,421**	,634**
emed11	,571**	,507**	,575**	,540**	,480**	,510**	,465**	1	,773**	,744**
emed12	,740**	,662**	,803**	,736**	,577**	,543**	,421**	,773**	1	,844**
emed13	,611**	,666**	,604**	,536**	,646**	,570**	,634**	,744**	,844**	1

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 47 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems de la dimensión social de la RSC (perfil empleados).

	eeco01	eeco02	eeco06	eeco13	eeco14
eeco01	1	,631**	,471**	,500**	,452**
eeco02	,631**	1	,562**	,340*	,456**
eeco06	,471**	,562**	1	,282	,459**
eeco13	,500**	,340*	,282	1	,463**
eeco14	,452**	,456**	,459**	,463**	1

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).
 **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 48 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems globales de la RSC (perfil empleados).

	esoc15	esoc16	emed15	emed16	eeco15	eeco16
esoc15	1	,790**	,471**	,566**	,728**	,584**
esoc16	,790**	1	,657**	,739**	,574**	,587**
emed15	,471**	,657**	1	,846**	,412**	,481**
emed16	,566**	,739**	,846**	1	,455**	,498**
eeco15	,728**	,574**	,412**	,455**	1	,876**
eeco16	,584**	,587**	,481**	,498**	,876**	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 49 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre ítems de la satisfacción laboral.

	sem01	sem03	sem04	sem06
sem01	1	,649**	,537**	,439**
sem03	,649**	1	,508**	,494**
sem04	,537**	,508**	1	,406**
sem06	,439**	,494**	,406**	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se pueden apreciar en las anteriores tablas, todos los ítems se encuentran correlacionados con el resto de ítems incorporados a cada factor, a excepción de dos: eeco06 y eeco13, cuya correlación no se puede definir como estadísticamente significativa. Por tanto, a excepción de estos dos ítems, el resto parecen superar esta fase. En relación a los dos ítems no correlacionados, se ha planteado mantenerlos dentro de la escala de medida, en tanto que parece que los datos de PLS sí que los contemplan en ella, en base a los resultados que más adelante se expondrán.

5.1.8.3. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE LA ESCALA A TRAVÉS DE SU CORRELACIÓN

Como Una vez desarrollado el análisis de las correlaciones entre los diferentes indicadores incorporados a cada factor, parece interesante analizar preliminarmente cómo estos factores se comportan entre sí. Para ello, se propone emplear el valor medio de las respuestas a los diferentes atributos que componen cada factor y se correlacionó del con el valor medio de las respuestas a los diferentes atributos que componen de cada uno de los otros factores, dando como resultado los valores incorporados a la *tabla 50*.

Tabla 50 - Correlaciones bivariadas (Rho de Spearman) entre los factores de la escala depurada (perfil empleados).

	eRSC_soc	eRSC_med	eRSC_eco	eRSC_glo	SAT_lab
eRSC_soc	1	,629**	,446**	,676**	,533**
eRSC_med	,629**	1	,643**	,774**	,636**
eRSC_eco	,446**	,643**	1	,735**	,526**
eRSC_glo	,676**	,774**	,735**	1	,602**
SAT_lab	,533**	,636**	,526**	,602**	1

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).
 **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede apreciar en la *tabla 50*, todas las correlaciones entre los factores que incorpora la escala son estadísticamente significativos, tanto entre las diferentes dimensiones de la RSC entre sí, como entre éstas y la RSC global, así como en relación a todas las anteriores respecto a la satisfacción laboral.

5.1.8.4. EVALUACIÓN DE LA FIABILIDAD DE LA ESCALA

Tras acometer los anteriores pasos, se debe analizar la fiabilidad de la escala con el fin de averiguar si los ítems están fuertemente correlacionados entre sí, lo que significaría que miden una misma variable latente. En este sentido, se procede a calcular el Alpha de Cronbach, el índice de fiabilidad compuesta (IFC) y el índice de la varianza extraída (IVE).

5.1.8.4.1. ANÁLISIS DEL ALPHA DE CRONBACH

Como podemos observar (véase *tabla 51*), el resultado del Alpha de Cronbach supera holgadamente, en cada dimensión o factor, el valor $\alpha \geq .80$, sugerido como aceptable consolidadas (Carmines & Zeller, 1979).

Tabla 51 - Resultados Alpha de Cronbach (escala perfil empleados).

Factor	α de Cronbach
Dimensión social RSC	0,934
Dimensión medioambiental RSC	0,933
Dimensión económica RSC	0,890
Dimensión global RSC	0,927
Satisfacción laboral	0,815

5.1.8.4.2. ANÁLISIS DEL ÍNDICE DE FIABILIDAD COMPUESTA (IFC)

Si bien el α de Cronbach permite analizar la fiabilidad de un conjunto de indicadores utilizados para medir un constructo dado, en investigaciones donde concurren más de un constructo, el α de Cronbach para cada factor por separado no tiene en cuenta la influencia sobre la fiabilidad del resto de constructos (Vila et al., 2000:20). Por este motivo se ha tenido en consideración analizar el índice de fiabilidad compuesta de la escala.

Como se muestra en la *tabla 52*, todos los índices de fiabilidad compuesta para las diferentes variables latentes del modelo se encuentran sustancialmente por encima del valor 0,7, que en investigación debería ser entendido como el valor mínimo (Vila et al., 2000:23).

Tabla 52 - Resultados Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) (escala perfil empleados).

Variable latente	IFC
<i>Dimensión social de la RSC</i>	0,945
<i>Dimensión medioambiental de la RSC</i>	0,943
<i>Dimensión económica de la RSC</i>	0,919
<i>Dimensión global de la RSC</i>	0,943
<i>Satisfacción laboral</i>	0,877

5.1.8.4.3. ANÁLISIS DEL ÍNDICE DE LA VARIANZA EXTRAÍDA (IVE)

El índice de la varianza extraída (IVE) es la relación entre la varianza que es capturada por un factor i en relación a la varianza total debida al error de medida de ese factor (Vila et al., 2000:23).

La única diferencia de este índice respecto al IFC es que cada carga factorial estandarizada es primero elevada al cuadrado antes de ser sumadas. Fornell & Larcker (1981) sugieren que es deseable que el constructo tenga valores de IVE iguales a 0,5 o superiores, es decir, que sea superior la varianza capturada por el factor que la debida al error de medida. Este nivel mínimo suele ser muy conservador y es fácil encontrar en la literatura ejemplos de escalas aceptadas con IVE inferiores (Vila et al., 2000:23). Como podemos observar en la *tabla 53*, los resultados de nuestro estudio muestran valores sólidamente superiores a la recomendación que acabamos de citar.

Tabla 53 - Resultados Índice de Varianza Extraída (escala perfil empleados).

Variable latente	IVE
<i>Dimensión social de la RSC</i>	0,658
<i>Dimensión medioambiental de la RSC</i>	0,625
<i>Dimensión económica de la RSC</i>	0,695
<i>Dimensión global de la RSC</i>	0,736
<i>Satisfacción laboral</i>	0,641

5.1.8.5. EVALUACIÓN DE LA VALIDEZ DE LA ESCALA

Llegado este punto, se debe proceder a evaluar la validez de la escala. Para ello, analizaremos primeramente la validez convergente y, a continuación, analizaremos la validez discriminante de la misma.

5.1.8.5.1. EVALUACIÓN DE LA VALIDEZ CONVERGENTE

En palabras de Alvarado (2008), se dice que una escala posee validez convergente cuando los ítems de las distintas escalas que la componen están significativa y fuertemente correlacionados entre sí. Así, los principales criterios ideales para determinar la validez convergente de una escala son: la bondad de ajuste del modelo de medida, el test de los multiplicadores de Lagrange, la significatividad y la dirección de las cargas factoriales de los ítems, y los promedios de las cargas estandarizadas sobre cada factor (ibíd).

5.1.8.5.1.1. Análisis de la bondad de ajuste

Para analizar si el ajuste del modelo de medida era bueno, se procedió a determinar el estadístico de Chi cuadrado (χ^2), que contrasta la hipótesis nula de que la matriz de varianzas covarianzas estimada coincide con la muestral, por lo que el valor resultante, con el fin de garantizar un óptimo ajuste del modelo, debería ser su rechazo.

En nuestro caso, esta condición se incumple, como ya nos ocurriera en el caso de la evaluación de la escala de clientes, por lo que, al entender que el resultado del indicador χ^2 debe ser interpretado con precaución debido a sus limitaciones, se hace necesario el cálculo de medidas alternativas que nos permitan determinar la bondad de ajuste del modelo de medida propuesto. Entre estas medidas alternativas, para el presente estudio de empleados se analizaron el *Bentler Bonnet Normed Fit Index* (BBNFI) y el *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR).

Tabla 54 - Estadísticos y estadísticos ad hoc para determinar la bondad de ajuste de la escala (escala perfil empleados).

Estadístico	Valor
χ^2	1825,797
BBNFI	0,428
SRMR	0,106

A la vista de los resultados de los estadísticos ad hoc para determinar la bondad de ajuste de la escala, encontramos que el valor del BBNFI está muy lejos de los 0,90 que sería considerado como bueno (Ullman, 2001). Y, por último, el SRMR adquiere un valor menor muy cercano al 0,10, valor que algunos autores ya toman como bueno. Estos resultados pueden deberse al desarrollo de una escala en la que los ítems proceden, principalmente, de investigaciones centradas en el cliente.

Sin embargo, aunque los niveles de bondad de ajuste de la escala de empleados se encuentren lejos de los valores óptimos para una investigación causal confirmatoria, para nuestro, que se desarrollará a través de un análisis de mínimos cuadrados parciales, puede ser suficiente al tratarse de un estudio que, atendiendo a la perspectiva de los empleados, busca explorar posibles relaciones entre las variables de una forma preliminar.

5.1.8.5.1.2. Análisis de las cargas factoriales

Uno de los criterios de validez convergente establece que las cargas factoriales de todos los ítems deben ser significativas y positivas respecto al factor al que están relacionadas y que los promedios de las cargas estandarizadas sobre cada factor sean altos (Alvarado, 2008), sobre lo que este mismo autor refiere que algunos investigadores (Hair et al., 1998; Vila et al., 2000; citados por Alvarado, 2008) establecen 0,7 como un punto de corte adecuado mientras que otros, en una vertiente menos exigente (Cadogan et al., 1999; García de los Salmones et al., 2005; Fornell y Larcker, 1981; Steenkamp y van Trijp, 1991; citados por Alvarado, 2008), proponen que valores superiores a 0,5 son un buen indicio de validez convergente.

Como se puede observar en la *tabla 55* los resultados muestran que la totalidad de los indicadores posee una significatividad positiva respecto al factor al que hacen referencia, obteniendo todos ellos cargas por encima de 0,7, y obteniendo todos los factores un promedio de cargas estandarizadas superior a dicho valor, por lo que, en este sentido, la escala que se plantea parece ser óptima.

Tabla 55 - Resultado del análisis de las cargas factoriales (escala perfil empleados).

Variable latente	Indicador	Carga estandarizada	t valor	Promedio de cargas
Dimensión social de la RSC	esoc04	0,723	7,951	0,808
	esoc06	0,917	28,969	
	esoc07	0,789	6,754	
	esoc08	0,900	11,718	
	esoc09	0,778	8,388	
	esoc10	0,855	12,600	
	esoc11	0,795	8,630	
	esoc12	0,829	12,382	
	esoc13	0,683	10,979	
Dimensión medioambiental de la RSC	emed04	0,732	9,084	0,788
	emed05	0,771	7,980	
	emed06	0,725	9,449	
	emed07	0,717	10,059	
	emed08	0,829	12,790	
	emed09	0,770	8,037	
	emed10	0,756	7,553	
	emed11	0,797	14,945	
	emed12	0,910	37,004	
	emed13	0,874	21,600	
Dimensión económica de la RSC	eeco01	0,828	14,790	0,833
	eeco02	0,836	7,631	
	eeco06	0,870	6,792	
	eeco13	0,843	6,249	
	eeco14	0,790	5,326	
Satisfacción laboral	sem01	0,868	16,981	0,799
	sem03	0,830	6,318	
	sem04	0,763	7,450	
	sem06	0,736	4,668	
Dimensión global de la RSC	esoc15	0,893	20,918	0,856
	esoc16	0,945	29,973	
	emed15	0,762	6,254	
	emed16	0,785	7,992	
	eeco15	0,902	17,049	
	eeco16	0,846	12,643	

5.1.8.5.2. EVALUACIÓN DE LA VALIDEZ DISCRIMINANTE

Se dice que una escala posee validez discriminante cuando los instrumentos diseñados para medir un constructo dado no sirven para medir otros constructos (Vila et al., 2000:41). En el caso del estudio referido a empleados, la validez discriminante se analizó según el criterio de Fornell-Larcker. A continuación, se muestra la *tabla 56*, donde se aprecian los resultados en este sentido.

Tabla 56 - Resultados sobre la validez discriminante del modelo empleados.

	eRSC soc	eRSC med	eRSC eco	eRSC glo	SAT empl
eRSC soc	0,811				
eRSC med	0,678	0,791			
eRSC eco	0,692	0,655	0,834		
eRSC glo	0,778	0,769	0,850	0,858	
SAT empl	0,710	0,655	0,618	0,716	0,842

Como se puede apreciar, entre todos los resultados podemos observar algunos (por ejemplo, el referido a satisfacción laboral) que posee un valor alto en relación a algún otro valor (en este caso, sobre los aspectos sociales de la responsabilidad social corporativa). En este sentido, estas situaciones que se han producido entre alguna de las dimensiones de la RSC y el factor RSC global se han obviado, puesto que es evidente que su correlación será muy alta al formar parte de un mismo constructo. En el caso que se mencionaba de la satisfacción laboral, ese dato se ha asumido por tres motivos: (1) la diferencia es sustancial entre ambos valores, (2) el valor sobre eRSC soc es muy cercano al valor mínimo 0,70 y (3) según el modelo propuesto son variables que, teóricamente, no se encuentran relacionadas directamente.

5.1.9. Optimización de la longitud de la escala

La fiabilidad de una escala viene determinada por el número de indicadores de la misma (Vila et al., 2000), encontrando que escalas cortas pueden reducir los problemas de administración a los encuestados, pero siendo las escalas largas las más fiables (Ibid.). Atendiendo a estos criterio, parece razonable mantener la escala a utilizar con el perfil de clientes, en las condiciones que se ha determinado en anteriores apartados, basándonos para realizar esta afirmación en dos motivos: (1) los resultados de fiabilidad y validez anteriormente descritos y (2) la extensión final de la escala, resultando un instrumento de fácil manejo, pero con contenido suficiente para la investigación; mientras que en relación a la escala a emplear para empleados, dada la pequeña muestra sobre la que trabajar, parece razonable hacer uso de la misma porque, aunque los valores de ajuste del modelo no son los más óptimos, sí es cierto que la escala goza de validez convergente (en cuanto a las cargas

factoriales) y discriminante, así como de fiabilidad. No obstante, dicho lo anterior, este será uno de los aspectos a introducir en las limitaciones del presente estudio de investigación.

5.2. Participantes

Como hemos podido observar en el *capítulo 3* de la presente tesis doctoral, España se configura como un país donde la tasa de penetración del sector del fitness entre la población es notable. Sin embargo, determinar la población que practica actividad física en un centro deportivo es harto complicado, debido a la carencia de información fiable al respecto.

Uno de los elementos sobre los que nos podemos apoyar de manera objetiva para realizar una aproximación a esta cifra es la publicación de la Encuesta de Hábitos Deportivos (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015). En él se calcula que el 17,6% del total de la población investigada están abonadas o son socias de gimnasios o asociaciones deportivas situándose esta cifra en el 11,6% si se trata de gimnasios públicos y en el 6,5% si se trata de privados (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015). Asimismo, las tasas de abonados o socios de gimnasios son superiores en las mujeres, 19,2% frente al 16% estimado en los hombres (Ibid.). Teniendo en cuenta que la muestra teórica inicial de este estudio ascendía a 12.000 individuos, de 15 años en adelante y donde la selección de la misma se efectuó aplicando muestreo sistemático con arranque aleatorio dentro de cada estrato, pero asignando probabilidad de selección proporcional al tamaño, medido en número de habitantes (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015), parece un buen punto de partida para fijar el universo muestral de nuestro estudio.

En cuanto al número de centros deportivos, podemos realizar la aproximación a la población de estudio basándonos en la cifra de 3.900 centros determinada (Observatorio Sectorial DBK-Infarma, 2015) en el capítulo 3 (véase punto 3.3.3. "la evolución de los centros deportivos en España").

Una vez identificada la población, se ha de seleccionar la muestra que se empleará en la presente investigación. En el caso del perfil de clientes (véase *tabla 57*), se ha optado por un muestreo aleatorio simple, desarrollado entre multitud de clientes de centros deportivos que practican actividad física en los centros deportivos del área metropolitana Alicante-Elche y que cuenta con un total de 68 centros deportivos. En el caso del perfil de empleados (véase *tabla 58*), se ha visto la necesidad de acudir a un muestreo no probabilístico de conveniencia, dada la necesidad de recibir el visto bueno de los centros deportivos para poder encuestar a sus empleados. Así, la muestra final obtenida para el perfil de clientes ha sido de 926 encuestas (después de desechar 21 cuestionarios porque en ellos o bien (1) se apreciaban altas probabilidades de haber sido contestados de forma irreflexiva o (2) bien porque contenían un elevado índice de datos perdidos). Por su parte, la muestra final obtenida para el perfil de empleados ha sido de 49 encuestas (tras desechar un total de 5 cuestionarios por motivos similares a los anteriormente expuestos en relación al perfil de clientes).

Tabla 57 - Perfil de los encuestados (clientes)

Variable	Descriptivos	Valores válidos	% sobre válidos
Sexo	Hombre	481	53,03
	Mujer	426	46,97
Edad	15 a 24 años	585	64,57
	25 a 34 años	108	11,92
	35 a 44 años	101	11,15
	45 a 54 años	59	6,51
	55 a 64 años	38	4,19
	65 a 74 años	15	1,66
Estado civil	Soltero/a	688	76,27
	Casado/a	187	20,73
	Separado/a	25	2,77
	Viudo/a	2	0,23
Hijos	Sí	181	20,00
	No	724	80,00
Antigüedad usuario	0 a 5 años	712	80,54
	<i>Menos de 1 año</i>	66	
	<i>Entre 1 año (incl.) a 2 años (no incl.)</i>	265	
	<i>Entre 2 años (incl.) a 3 años (no incl.)</i>	213	
	<i>Entre 3 años (incl.) a 4 años (no incl.)</i>	117	
	<i>Entre 4 años (incl.) a 5 años (no incl.)</i>	51	
	Entre 5 años (incl.) a 10 años (no incl.)	99	11,20
	Entre 10 años (incl.) a 15 años (no incl.)	43	4,87
	Entre 15 años (incl.) a 20 años (no incl.)	16	1,81
		20 años y más	14
Frecuencia de uso	Diariamente	234	26,41
	Varias veces por semana	566	63,88
	Varias veces al mes	68	7,67
	Una vez al mes	9	1,02
	Una vez al año	9	1,02
Duración de cada uso	00' a 59'	14	1,59
	1h a 1h 59'	302	34,20
	2h a 2h 59'	454	51,42
	3h a 3h 59'	76	8,61
	4h a 4h 59'	18	2,04
	5h y más	19	2,15
Usuario otros centros	Sí	604	67,79
	No	287	32,21
Formación	Educación primaria	24	2,68
	Educación secundaria obligatoria	36	4,01
	Formación profesional / Bachillerato	480	53,51
	Educación universitaria	345	38,46
	Otra	12	1,34

Tabla 58 - Perfil de los encuestados (empleados)

Variable	Descriptivos	Valores válidos	% sobre válidos
Sexo	Hombre	25	52,08
	Mujer	23	47,92
Edad	15 a 24 años	9	19,57
	25 a 34 años	15	32,61
	35 a 44 años	13	28,26
	45 a 54 años	8	17,39
	55 a 64 años	0	0
	65 a 74 años	1	2,17
Estado civil	Soltero/a	25	54,35
	Casado/a	16	34,78
	Separado/a	4	8,70
	Viudo/a	1	2,17
Hijos	Sí	19	41,30
	No	27	58,70
Antigüedad empleado	Menos de 1 año	6	13,33
	Entre 1 año (incl.) a 3 años (no incl.)	16	35,56
	Entre 3 años (incl.) a 5 años (no incl.)	4	8,89
	5 años y más	19	42,22
Tipo de contrato	Fijo indefinido	18	39,14
	Fijo discontinuo	3	6,52
	Temporal	19	41,30
	Autónomo	3	6,52
	Otros	3	6,52
Jornada laboral	Hasta 5 horas (no incl.)	5	10,87
	De 5 a 15 horas (no incl.)	6	13,04
	De 15 a 25 horas (no incl.)	11	23,91
	De 25 a 35 horas (no incl.)	11	23,91
	35 horas y más (no incl.)	13	28,27
Empleado en otros centros	Sí	25	52,08
	No	23	47,92
Formación	Educación primaria	1	2,08
	Educación secundaria obligatoria	1	2,08
	Formación profesional / Bachillerato	23	47,92
	Educación universitaria	20	41,67
	Otra	3	6,25

5.3. Procedimiento de la recogida de datos

El proceso de recogida de datos se inició llamando telefónicamente a todos los centros deportivos establecidos en el área metropolitana Alicante-Elche. En este sentido, cabe mencionar que, después de un estudio pormenorizado elaborado a partir de (1) los datos recabados a través de la Asociación de Empresarios de Gimnasios de la Provincia de Alicante, (2) los datos de establecimientos publicados en buscadores de internet y (3) los datos de establecimientos publicados en en redes sociales, esta difra se situó en 68 centros deportivos.

En todos los casos la llamada al centro deportivo se iniciaba solicitando la comunicación con algún miembro directivo del mismo, con tal de solicitarle colaboración para realizar un estudio de investigación. En la mayoría de casos, el procedimiento se tuvo que realizar en dos ocasiones, por la falta de disponibilidad o ausencia de directivos en el momento de la llamada. En caso de que tras la segunda llamada no se pudiera establecer contacto, se procedía a enviar un correo electrónico informativo, dando la información concreta al respecto de la investigación y solicitando de nuevo su colaboración.

En los casos en los que alguno de los directivos mostrara su visto bueno a colaborar en la investigación, se agendaba una reunión con los directivos del centro deportivo en la que se explicaría con todo detalle el proyecto de investigación, el cuestionario a administrar, el protocolo de recogida de datos a emplear, así como las fechas en las que se podría ejecutar la misma. En los casos en los que el contacto mostrara su disposición a colaborar de un modo neutro (no negaba la colaboración, pero tampoco la aceptaba en primera instancia), se le proponía enviarle el correo electrónico informativo para que pudiera observar la temática y procedimientos de la investigación, y se volvía a contactar telefónicamente una semana más tarde, para analizar si finalmente se encontraba en disposición de colaborar con el estudio.

La recogida de datos, tanto de los clientes como de los empleados de centros deportivos, se efectuó de forma presencial, a través de un cuestionario auto-administrado en soporte papel, entre el 3 de octubre y el 23 de diciembre de 2016, explicando a los encuestados que los datos serían tratados de forma totalmente anónima y confidencial, siendo únicamente utilizados para los fines propios de la investigación. El cuestionario sirvió de base para estructurar las bases de datos en el programa IBM® SPSS Statistics Versión 23, dado que a través del mismo o bien (1) se generará la mayor parte de cálculos estadísticos del presente trabajo de investigación o (2) se exportarán los ficheros de datos al formato correspondiente.

Una vez se recogieron todos los cuestionarios, se procedió a codificar los datos obtenidos utilizando para ello hojas de cálculo de Microsoft® Excel previamente preparadas para la incorporación de los datos. La codificación de datos se efectuó entre el 26 de diciembre de 2016 y el 9 de enero de 2017. El hecho de codificar bajo este sistema se debió a (1) la mayor rapidez y sencillez de manejo, (2) la mayor disponibilidad del recurso a nivel online, (3) la accesibilidad desde la mayoría de sistemas operativos y (4) a que la posterior exportación a IBM® SPSS Statistics Versión 23 no resultaba compleja.

5.4. Análisis de los datos

Una vez configurada la base de datos en IBM® SPSS Statistics Versión 23 e incorporada en ella todos los valores codificados, se procedió a realizar las tareas de validación del cuestionario, tal y como se ha detallado en apartados anteriores.

Una vez finalizada esta fase de validación, en primer lugar, se procederá a desarrollar el análisis descriptivo de los datos. En esta fase se analizarán las valoraciones medias de cada indicador incorporado en la escala de medida, pudiendo analizar el escenario descriptivo de la situación actual en relación a las variables estudiadas. Esta fase se desarrollará en dos subapartados: uno referido al perfil de clientes y otro referido al perfil de empleados.

En segundo lugar, se analizó el contraste de igualdad de medias para muestras independientes, entre los diferentes factores incorporados en la escala de medida y las variables demográficas, los hábitos de uso y la tipología del centro deportivo (en el caso del cliente) y las variables demográficas, las características de la relación laboral del empleado y la tipología del centro deportivo (en el caso de los empleados). A la hora de seleccionar la prueba más adecuada, se realizó previamente un análisis de la distribución de las variables de estudio para comprobar si cumplían criterios de normalidad, a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnoff en el caso de los clientes y del test de Shapiro-Wilk en el caso de los empleados. Teniendo en cuenta que la distribución de las variables no cumple los criterios de normalidad, el análisis se llevó a cabo utilizando las técnicas estadísticas *U de Mann-Whitney* y *H de Kruskal-Wallis* en ambos casos.

En relación a la prueba *U de Mann-Whitney*, su uso se recomienda cuando no se cumplen los supuestos de normalidad de la muestra o cuando los datos incorporados son de tipo ordinal, significando una alternativa no paramétrica a la prueba *T de Student* sobre la diferencia entre dos medias de muestras independientes. En esta prueba, los resultados del contraste nos mostrarán el valor del estadístico *U de Mann-Whitney*, junto con su p-valor o significación. En este caso, como es habitual, si la significación obtenida es mayor que 0.05, aceptaremos la hipótesis nula de igualdad de dos medias, o lo que es lo mismo, asumiremos que el contraste ha resultado *no significativo*.

En cuanto a la prueba *H de Kruskal-Wallis*, por su parte, no necesita establecer supuestos de normalidad sobre las poblaciones originales tan exigentes como en el caso de los estadísticos *F* del ANOVA, además de permitir trabajar con datos ordinales, siendo por ello una excelente alternativa a esta otra prueba. En esta prueba, los resultados del contraste nos mostrarán el valor del estadístico *H de Kruskal-Wallis* junto con su p-valor o significación, que si es menor que 0.05 podremos asumir que existen diferencias significativas entre los grupos comparados.

Una vez que ya se hayan expuesto los resultados descriptivos y se hayan incluido las relaciones entre las diferentes variables incorporadas en la escala y las variables

independientes a las que hacíamos referencia anteriormente, se procederá a contrastar el modelo teórico propuesto.

Para ello, se realizaron dos análisis diferenciados: por un lado, para contrastar las relaciones existentes desde la perspectiva del cliente, se realizó un análisis de ecuaciones estructurales, o modelo de estructuras de covarianza (o *Structural Equation Modelling – SEM*); mientras que para contrastar las relaciones existentes desde la perspectiva del empleado se llevó a cabo la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales (o *Partial Least Squares – PLS*). La causa de dicha diferenciación en las técnicas a emplear en uno y otro caso se basa en las notables diferencias en la muestra de cada uno de los perfiles. A continuación (véase *tabla 59*) podemos ver, de forma resumida, las principales diferencias entre ambas técnicas por las que se recomienda una u otra.

Tabla 59 – Principales diferencias entre el modelo de Mínimos cuadrados parciales y el Modelo de ecuaciones estructurales. Basado en Chin Et Newsted, 1999.

	PLS	SEM
Objetivo	<i>Carácter predictivo</i>	<i>Carácter confirmatorio</i>
Enfoque	<i>Basado en la varianza</i>	<i>Basado en covarianzas</i>
Muestra	<i>De 30 a 100 casos</i>	<i>De 200 a 800 casos</i>

En el caso del Modelo de ecuaciones estructurales, la herramienta empleada para el análisis será el programa *EQS 6.3*. El procedimiento se iniciará realizando un Análisis Factorial Confirmatorio, incluyendo todos y cada uno de los indicadores de la escala asociados a cada factor. Seguidamente, se liberarán las cargas factoriales del primer ítem de cada factor y se fijarán a 1 las covarianzas. A continuación, se incorporarán los comandos para incluir el *Wald Test* y el *Test de los Multiplicadores de Lagrange* para, finalmente, estimar el modelo. A continuación, podremos observar el *ajuste global del modelo*, así como las cargas que cada indicador posee sobre su factor teórico y la significatividad de dichas cargas (con el fin de analizar la validez convergente). Una vez efectuado este proceso, deberemos volver a estimar el modelo (en este caso para analizar la validez discriminante), por lo que se fijarán a 1 las cargas factoriales del primer ítem de cada factor y se dejarán libres las covarianzas. Así, podremos analizar las correlaciones y covarianzas en cada factor, pudiendo ya elaborar la tabla de análisis de la *validez convergente y discriminante* del modelo propuesto.

En el caso de los Mínimos cuadrados parciales, la herramienta empleada para el análisis será el programa *SmartPLS 3*. En este caso, no será necesario realizar un análisis previo de los datos, siendo el mismo programa que utilizaremos para su evaluación el encargado de realizar dicho análisis. Así, primeramente, dibujaremos el modelo que queremos contrastar, incorporando en él las diferentes variables y los ítems que teóricamente afectan a cada una de ellas y, seguidamente, podremos *rodar* el modelo para que evalúe las relaciones existentes. En este sentido, el programa nos ofrecerá todos los datos necesarios para evaluar el modelo,

entre los que citamos: la *fiabilidad individual* de cada ítem, la *fiabilidad compuesta* (fiabilidad del constructo), la *validez convergente*, la *validez discriminante* y los *análisis de coeficientes de regresión*. De esta forma, lo primero que haremos tras obtener los resultados del modelo, será obtener qué indicadores serían interesante que abandonaran el modelo propuesto, al no cargar lo suficiente sobre su factor teórico al cargar al mismo tiempo sobre diferentes factores. Una vez tomada esta determinación, se deberá volver a rodar el modelo con el fin de depurarlo y obtener los resultados finales del mismo.

De este modo, una vez tengamos los resultados del Modelo de ecuaciones estructurales y de los Mínimos cuadrados parciales, podremos contrastar el modelo teórico propuesto para este trabajo, así como contrastar las diferentes hipótesis de investigación establecidas.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Bloque 3

Resultados, discusión y conclusiones

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Capítulo 6

Análisis y discusión de los resultados

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Introducción

Una vez que hemos desarrollado el marco teórico al que hace referencia la presente tesis doctoral (*capítulos 1 a 3*), y hemos realizado el planteamiento de la investigación, explicando tanto el diseño de la misma (*capítulo 4*) como la metodología empleada (*capítulo 5*), incluyendo en este último capítulo citado el procedimiento completo para establecer la escala de medida, hemos de sumergirnos en el *bloque 3*, donde se realizará el análisis y discusión de los principales hallazgos que la investigación ha obtenido (de lo que versa el presente capítulo), así como la presentación las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación propuestas (*capítulo 7*).

En este sentido, se ha decidido desarrollar el presente capítulo dividiéndolo en dos apartados principales. El primero de ellos hará referencia a los resultados obtenidos relacionados con el perfil de clientes, mientras que el segundo hará lo propio con el perfil de empleados. En ambos casos, se mostrarán (1) los principales resultados a nivel descriptivo y (2) las principales relaciones entre los diferentes factores analizados y las variables independientes incorporadas en las escalas de medida, para así, en última instancia, presentar de forma conjunta (3) el contraste del modelo teórico propuesto y (4) el contraste de las hipótesis de investigación establecidas.

6.1. Resultados preliminares de la investigación referidas al perfil de clientes

Como hemos mencionado con anterioridad, dentro de los resultados del perfil de clientes se expondrán, en primer lugar, aquellos resultados descriptivos más relevantes y, seguidamente, presentar los resultados relativos a las principales relaciones entre los factores y las variables independientes recogidas en el cuestionario.

6.1.1. Análisis descriptivo de las variables del modelo

En este apartado se va a proceder a plasmar los resultados descriptivos sobre las diferentes variables englobadas en el perfil o perspectiva de clientes que se han obtenido en la investigación. Si bien el análisis descriptivo de la situación referida a la *responsabilidad social corporativa* en centros deportivos y de las restantes variables incorporadas en el modelo teórico no formaban parte de los objetivos de la presente investigación, parece relevante incorporarlos, puesto que de ellos se podrá extraer una panorámica general sobre la situación mencionada en el sector de los centros deportivos, que permitirá mejorar la capacidad de interpretación de los resultados obtenidos en la presente investigación y ofrecerá un volumen sustancial de información. Todo ello, por su parte, podrá servir tanto para la mejora de las estructuras y conductas organizacionales del mencionado sector, como para el establecimiento de futuras líneas de investigación a otros investigadores que se planteen abordar aspectos relacionados con la *RSC* en este sector.

Así, a continuación, se exponen los resultados descriptivos obtenidos en la investigación, detallando los valores medios para cada una de los ítems incorporados en la escala definitiva, ordenados de mayor a menor, y segmentados por variables a las que hacen referencia. Asimismo, se incorpora, para cada variable, un gráfico donde se pueden ver, visualmente, las diferencias entre las percepciones que los usuarios de instalaciones deportivas tienen respecto a los diferentes criterios que en cada variable se encuentran.

6.1.1.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO PARA LAS VARIABLES DE LA RSC PERCIBIDA POR LOS CLIENTES

Siguiendo el orden propuesto por el instrumento de medida, comenzaremos el análisis descriptivo de las variables por aquellas englobadas en la percepción de la *responsabilidad social corporativa* por parte de los clientes de centros deportivos.

Como se puede observar en la *tabla 60*, los factores menos percibidos por los usuarios de instalaciones deportivas dentro de la dimensión social, son aquellos relacionados con la conciliación laboral-familiar de los empleados y con los planes de formación continua que se ofrecen a los empleados. Por el contrario, encontramos que las políticas de contratación no discriminatorias y el trato justo hacia los empleados parecen ser los aspectos mejor percibidos por parte de los usuarios. Aun así, se puede observar que las valoraciones medias para los aspectos recogidos dentro de la dimensión social de la *RSC* son bastante positivas.

Tabla 60 – Medias por ítem de la dimensión social de la RSC (ordenadas de mayor a menor), para el perfil de clientes.

Ítem	Descripción del ítem	Media
soc09	... tiene una política laboral y de contratación no discriminatoria	5,892
soc10	... trata justamente a sus empleados	5,844
soc07	... se asegura de respetar los derechos humanos	5,782
soc12	... se preocupa por mantener unas condiciones laborales saludables y seguras	5,753
soc08	... cuenta con un código ético y con un comportamiento ejemplar	5,605
soc11	... favorece la conciliación laboral-familiar de sus empleados	5,404
soc13	... posee un plan de formación continua y reciclaje para sus empleados	5,169

En relación a la dimensión medioambiental de la RSC, los aspectos mejor percibidos por parte de los usuarios de centros deportivos son aquellos relacionados con la inversión realizada para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de las propias instalaciones. En el extremo opuesto, encontramos las percepciones sobre la inversión en patrocinios de actividades a favor del medioambiente, así como la rendición de cuentas sobre sus acciones medioambientales.

Tabla 61 – Medias por ítem de la dimensión medioambiental de la RSC (ordenadas de mayor a menor), para el perfil de clientes.

Ítem	Descripción del ítem	Media
med05	... invierte regularmente para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de sus instalaciones	5,099
med06	... se preocupa por proteger el medioambiente	4,737
med02	... invierte para prestar sus servicios de forma respetuosa con el medioambiente	4,502
med04	... promueve acciones y conductas encaminadas a reducir la contaminación	4,294
med11	... promueve el uso de materiales reciclados para el desarrollo de su actividad	4,275
med01	... invierte parte de sus recursos en patrocinar actividades a favor del medioambiente	4,069
med03	... rinde cuentas de sus acciones medioambientales de forma periódica	4,000

En referencia a la dimensión económica de la RSC, podemos observar como la percepción sobre el intento de los centros deportivos por obtener los mayores beneficios posibles con tal de asegurar su continuidad se encuentran en primera posición, seguido de la disposición de una política de precios competitivos acorde a lo que ofrece. De los resultados descriptivos obtenidos de esta dimensión, se podría destacar las altas puntuaciones que todos ellos recogen.

Tabla 62 – Medias por ítem de la dimensión económica de la RSC (ordenadas de mayor a menor), para el perfil de clientes.

Ítem	Descripción del ítem	Media
eco02	... intenta obtener los mayores beneficios posibles para asegurar su continuidad	5,551
eco04	... tiene una política de precios competitivos en relación a lo que ofrece	5,539
eco03	... intenta fidelizar a sus clientes como forma de asegurar su éxito a largo plazo	5,537
eco07	... se preocupa por mejorar constantemente la calidad de los servicios que ofrece	5,365
eco01	... se preocupa por controlar sus costes de producción	5,288
eco06	... se preocupa por mejorar constantemente su rendimiento económico	5,220
eco05	... controla óptimamente todas las variables y gastos para mejorar la eficiencia y productividad	5,211

Como se puede observar en la figura 12, y en la línea de los resultados expuestos hasta el momento, en las valoraciones de los encuestados respecto a los criterios globales de RSC, se aprecia que aquellos relacionados con la dimensión económica son los que mayores valoraciones alcanzan, por encima de los relacionados con los aspectos sociales, y muy por encima de los relacionados con la dimensión medioambiental, que queda situada en último lugar.

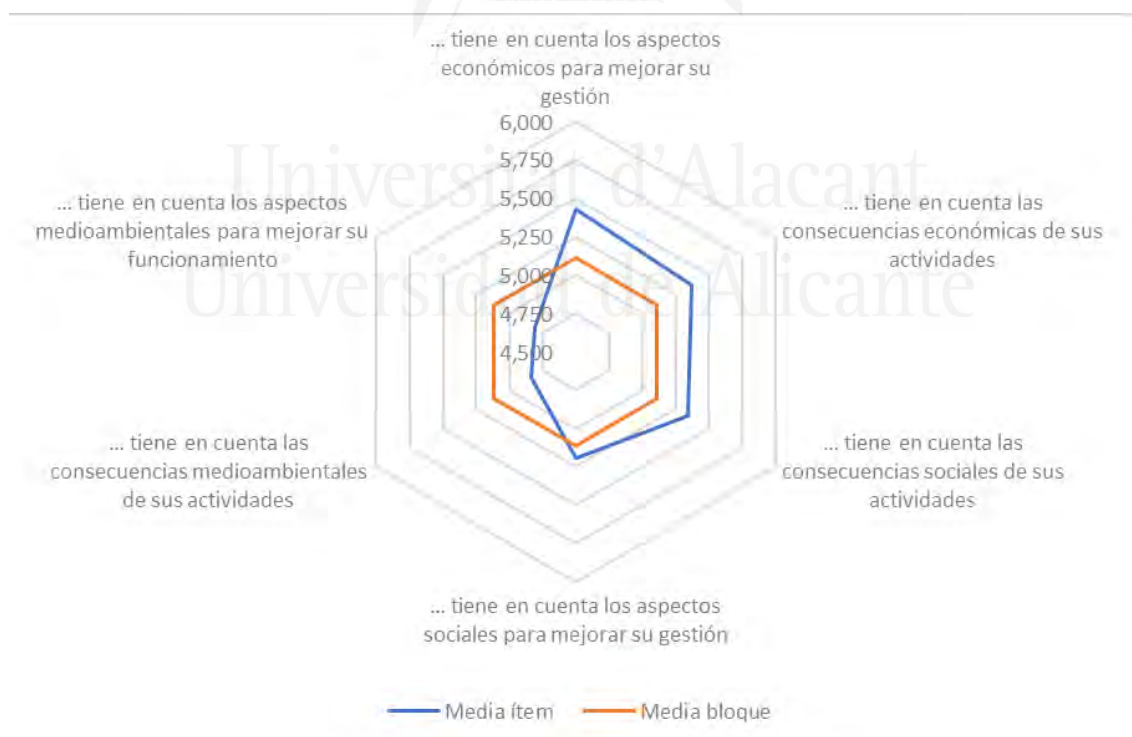


Figura 12 – Medias por ítems RSC global (perfil clientes).

6.1.1.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO PARA LA VARIABLE CALIDAD PERCIBIDA POR LOS CLIENTES

El siguiente aspecto sobre el que se presentará el análisis descriptivo, siguiendo el orden propuesto en el instrumento de medida, será el de la calidad percibida por parte de los usuarios de centros deportivos.

Como se puede apreciar en la *tabla 63*, las percepciones medias de todos los ítems recogidos dentro de esta variable son superiores al valor 5,00; lo que demuestra que, en general, e insistiendo en la idea de que trabajamos en este momento con el valor medio de todas las valoraciones, el público usuario de los centros deportivos valora el servicio, los productos, los procesos y la interacción entre ellos y la organización como de alta calidad.

Tabla 63 – Medias por ítem de la calidad percibida (ordenadas de mayor a menor)

Ítem	Descripción del ítem	Media
csv01	<i>La calidad de los servicios de este centro es mejor que en otros centros deportivos</i>	5,255
cpc01	<i>La calidad de los procesos relacionados con el cliente es mejor que en otros centros (...)</i>	5,252
cic02	<i>La flexibilidad de los empleados en el trato al cliente es mejor que en otros centros (...)</i>	5,238
cic03	<i>La transparencia a la hora de informar a los clientes es mejor que en otros centros (...)</i>	5,209
cic01	<i>La orientación al cliente de los empleados es mejor que en otros centros deportivos</i>	5,197
cpr01	<i>La calidad de los productos de este centro es mejor que en otros centros deportivos</i>	5,114
cic04	<i>La disposición para recibir sugerencias de clientes es mejor que en otros centros (...)</i>	5,107

6.1.1.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO PARA LA VARIABLE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La siguiente variable sobre la que presentamos los resultados descriptivos es la referida a la satisfacción del cliente en relación al centro deportivo donde realiza habitualmente su práctica deportiva.

En este sentido, y de forma muy similar al de la anterior variable descrita, las valoraciones son relativamente buenas para todos los ítems incluidos en el bloque de satisfacción del cliente, encontrando que la experiencia general del cliente en el centro deportivo es considerada como buena, con una valoración media casi idéntica a la satisfacción del cliente con la misma. En último lugar, aunque con valoraciones bastante positivas, se encuentra la satisfacción del cliente con los productos y servicios que la instalación ofrece.

Tabla 64 – Medias por ítem de la satisfacción del cliente (ordenadas de mayor a menor)

Ítem	Descripción del ítem	Media
scl03	<i>En general, mi experiencia con este centro deportivo es buena</i>	5,772
scl05	<i>En general, estoy satisfecho con este centro deportivo</i>	5,761
scl02	<i>Me gusta tratar con este centro deportivo</i>	5,584
scl04	<i>Este centro deportivo es mi primera opción a la hora de recibir este tipo de servicios</i>	5,426
scl01	<i>Estoy muy satisfecho con los productos y servicios que este centro deportivo ofrece</i>	5,358

6.1.1.4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO PARA LAS VARIABLES COMPORTAMENTALES DEL CLIENTE

En último lugar, se procede a presentar el análisis descriptivo para las variables relacionadas con los comportamientos e intenciones comportamentales del cliente, es decir, las intenciones de recompra y recomendación, así como la disposición a pagar un mayor precio.

Tabla 65 – Medias por ítem de las intenciones de recompra y recomendación y de la disposición a pagar un mayor precio (ordenadas de mayor a menor)

Ítem	Descripción del ítem	Media
ref01	<i>Suelo decir cosas positivas sobre este centro deportivo</i>	5,501
ref02	<i>Suelo recomendar este centro deportivo a otras personas</i>	5,444
ref03	<i>Suelo recomendar este centro deportivo a mis familiares y amigos</i>	5,403
rec01	<i>Considero que esta instalación es mi primera opción al elegir un centro deportivo</i>	5,255
rec02	<i>Seguramente continúe en este centro deportivo durante los próximos años</i>	5,189
dpm02	<i>Merece la pena pagar un poco más en este centro (...) por todo lo que me ofrece</i>	4,724
dpm03	<i>Aunque este centro (...) aumentara un poco sus precios, seguramente continuaría en él</i>	4,165

Como se puede apreciar en la *tabla 65*, los aspectos relacionados con las intenciones de referenciación se encuentran a la cabeza en cuanto a las valoraciones de las variables comportamentales del cliente, seguidas de cerca por aquellas relacionadas con las intenciones de recompra. En último lugar, con valoraciones medias ligeramente inferiores a las de los otros dos aspectos, encontramos las relacionadas con la disposición a pagar un mayor precio.

6.1.2. Diferencias entre la RSC percibida, la calidad percibida y la satisfacción del cliente en base a las variables demográficas, hábitos de uso y tipología de centro deportivo del cliente

Una vez que hemos presentado los principales resultados descriptivos de la parte de la investigación referida a los clientes, nos surge la posibilidad de indagar más en estos datos, apareciendo la oportunidad de analizar las principales diferencias que se pueden descubrir entre las principales variables del modelo (es decir: percepción de la RSC (global), calidad percibida y satisfacción del cliente) y las variables demográficas, los hábitos de uso del centro deportivo y la tipología de éstos últimos.

6.1.2.1. DIFERENCIAS ENTRE LA RSC PERCIBIDA, LA CALIDAD PERCIBIDA Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN BASE A LOS FACTORES DEMOGRÁFICOS DEL CLIENTE

La primera relación que se plantea analizar, dentro de las variables demográficas, es la que tiene que ver con el sexo del encuestado. Parece interesante conocer las diferencias en cuanto a las percepciones y valoraciones que los encuestados tienen, en función de su sexo, al respecto de la RSC, la calidad y la satisfacción como clientes de un centro deportivo.

A este respecto, a la vista de los resultados (que se pueden consultar en el *gráfico 9*), en los tres casos existe una valoración superior por parte de las mujeres que de los hombres. Asimismo, podemos observar que en los tres casos existen diferencias estadísticamente significativas.

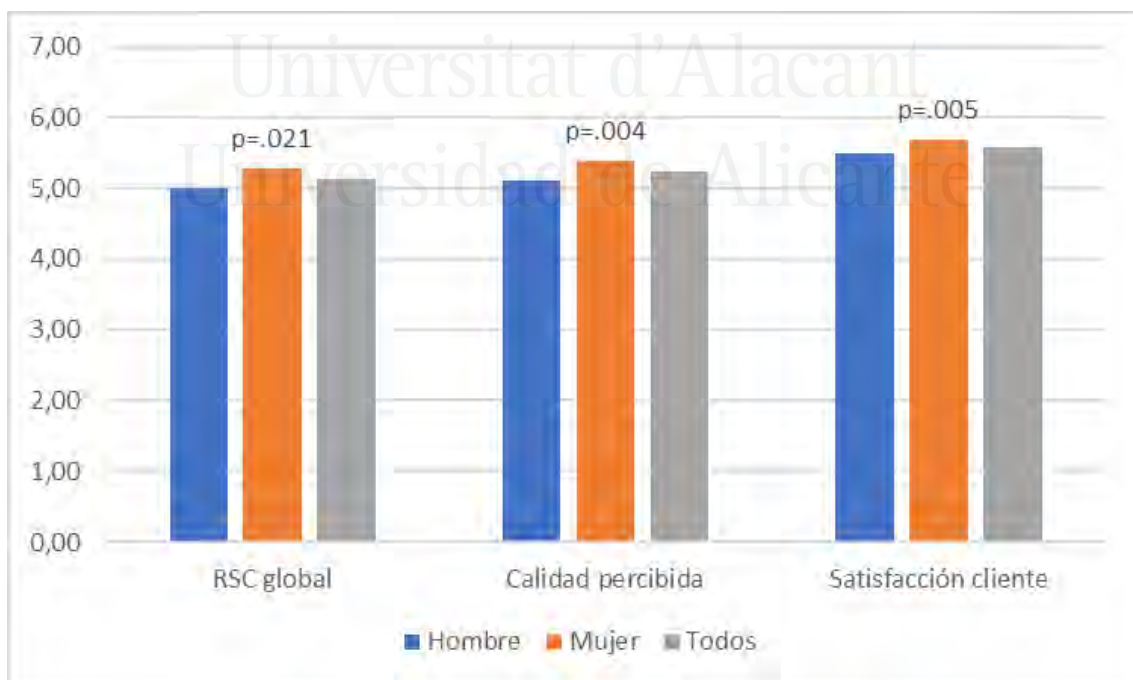


Gráfico 9 - Percepción de RSC y calidad y valoraciones de satisfacción del cliente, en base al sexo. Elaboración propia.

Si realizamos esta misma comparativa entre las variables mencionadas y el estado civil del encuestado (*gráfico 10*), también podemos observar diferencias estadísticamente significativas entre cada categoría, llamando la atención el menor índice de percepciones y valoraciones que la categoría de *viudos/as* realiza al respecto de las tres variables analizadas.

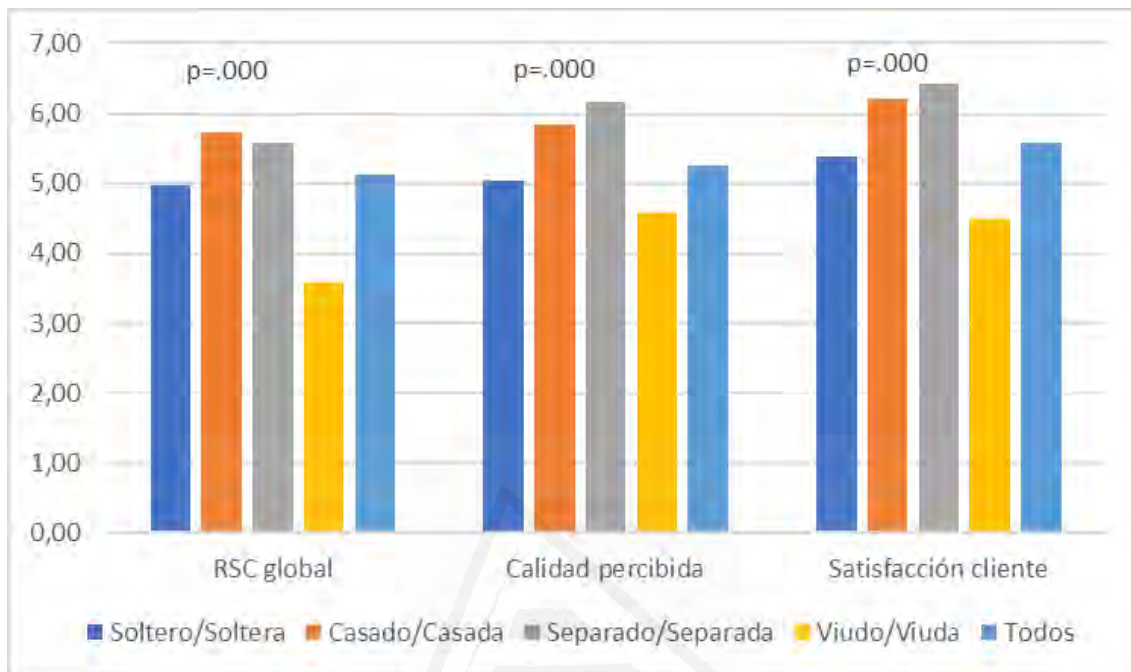


Gráfico 10 - Percepción de RSC y calidad y satisfacción del cliente, en base al estado civil. Elaboración propia.

Otro aspecto relevante que se ha analizado, es la relación entre las variables que estamos tratando, respecto la edad del encuestado (véase *gráfico 11*). Con el fin de simplificar la visualización gráfica de este análisis, se ha optado por categorizar la variable edad, haciéndolo en cuatro tramos: hasta 25 años inclusive (jóvenes), de 25 a 45 años inclusive (adultos jóvenes), de 45 a 65 años inclusive (adultos mayores) y 65 años y más (mayores). Los resultados muestran la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre ellas, destacando que los adultos mayores son el perfil que mejor percibe las acciones de RSC, así como son los que mayor satisfacción afirman tener y la mayor calidad percibida (junto con los mayores), mientras que los jóvenes son los que menos acciones de RSC y menos calidad perciben, situándose también a la cola en cuanto a satisfacción del cliente.

Siguiendo estos análisis, presentamos los resultados (véase *gráfico 12*) de la comparativa entre las percepciones sobre RSC y calidad y las valoraciones sobre su grado de satisfacción como clientes, según si tienen hijos o no. Como podemos apreciar, los encuestados con hijos perciben mayores niveles de RSC y calidad y se describen como más satisfechos con su centro deportivo que los que no tienen hijos. Al igual que en los anteriores análisis, los resultados de las pruebas correspondientes indican que estas diferencias apreciables gráficamente, también lo son significativamente desde el punto de vista estadístico.

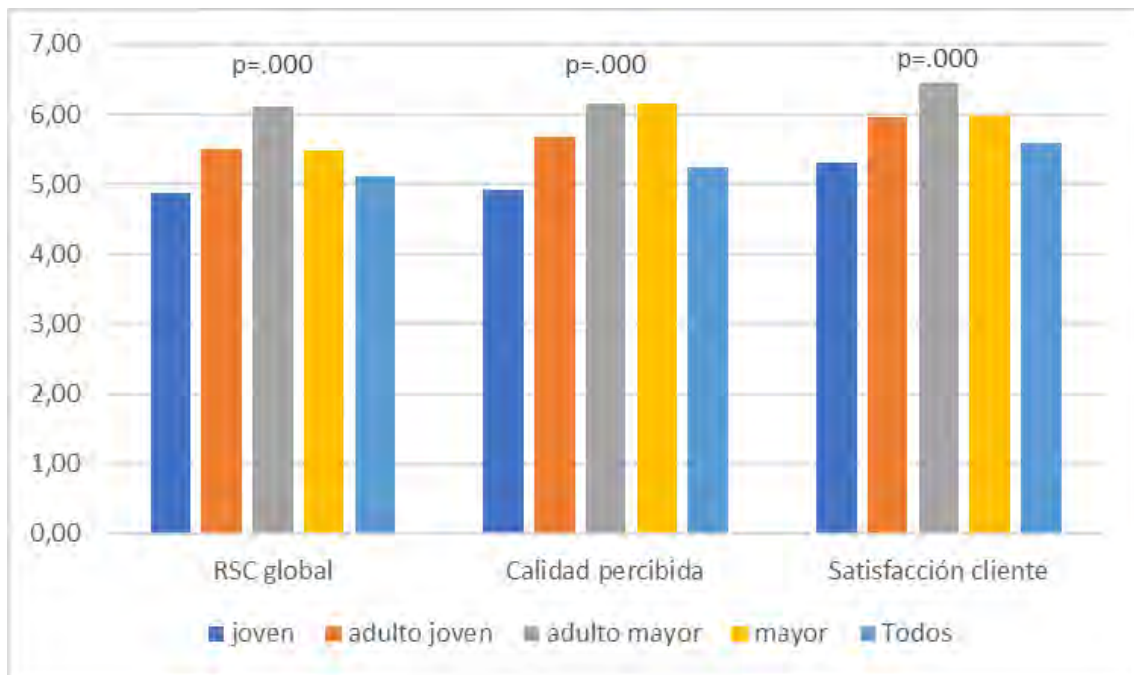


Gráfico 11 - Percepción de RSC y calidad y valoración de satisfacción del cliente, en base a la edad. Elaboración propia.

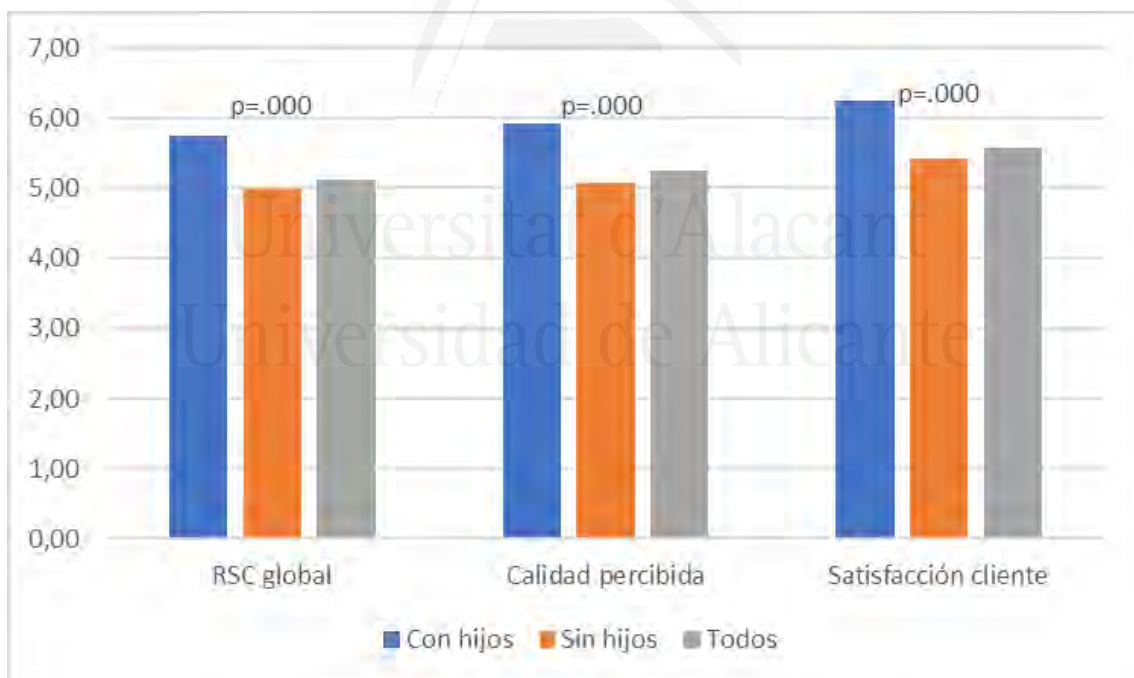


Gráfico 12 - Percepción de RSC y calidad y valoración de satisfacción del cliente, en base a si tiene hijos. Elaboración propia.

Por último, en cuanto a variables sociodemográficas se trata, se comparan las percepciones y valoraciones de RSC, calidad y satisfacción en función del nivel de estudios de los encuestados (véase *gráfico 13*). En este caso, parece apreciarse que la percepción y valoración para las tres variables mencionadas es tanto mayor cuanto menor es el nivel formativo del encuestado. Esta diferencia significativa, podría indicar que aquellos clientes de centros deportivos que disponen de mayores niveles formativos, son relativamente más exigentes en cuanto a políticas socialmente responsables y en cuanto a calidad y son más críticos (o muestran menores índices de satisfacción) con sus centros deportivos.

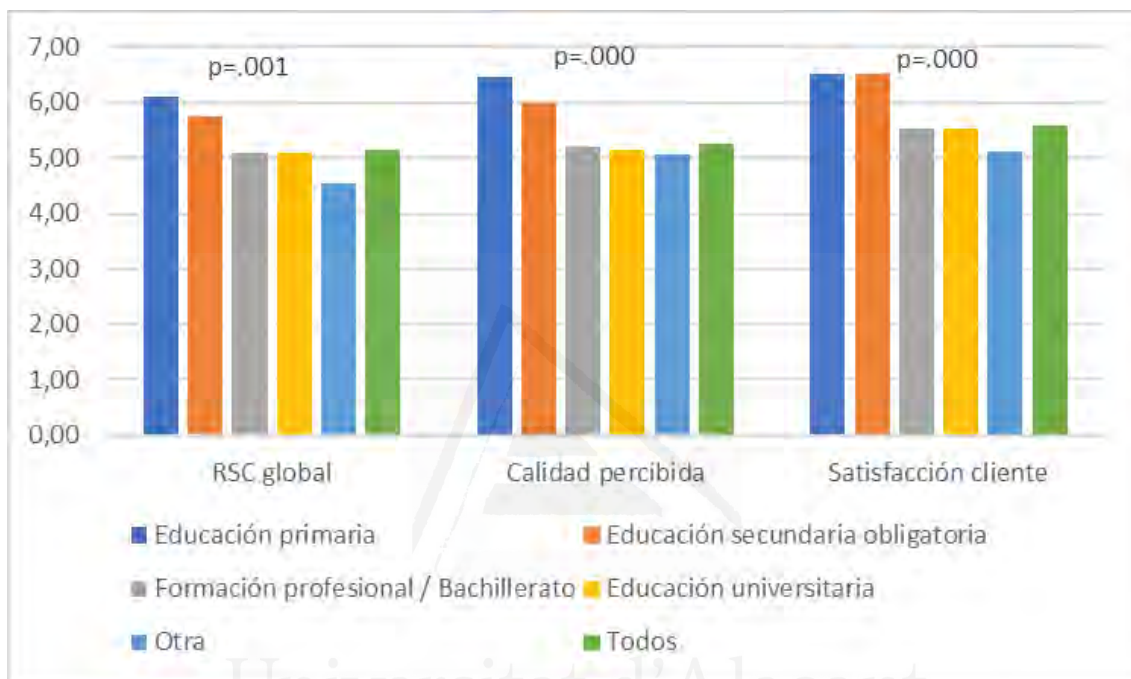


Gráfico 13 - Percepción de RSC y calidad y valoración de satisfacción del cliente, en base a nivel formativo. Elaboración propia.

6.1.2.2. DIFERENCIAS ENTRE LA RSC PERCIBIDA, LA CALIDAD PERCIBIDA Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN BASE A LOS HÁBITOS DE USO DEL CLIENTE

Como hemos visto en el anterior punto, existen diferencias estadísticamente significativas entre las percepciones de RSC y calidad y las valoraciones de satisfacción con su centro deportivo, y las diferentes variables demográficas de los clientes. En este apartado se pretende realizar un análisis similar, en esta ocasión entre las percepciones y valoraciones del cliente respecto a sus hábitos de uso del centro deportivo, englobándose aquí la frecuencia de uso, el tiempo medio de uso cada vez que acude al centro, la antigüedad en el mismo, así como la matriculación, a lo largo de su vida, del cliente en otros centros deportivos.

De este modo, comenzaremos con el análisis entre estas tres variables y la frecuencia de uso del centro deportivo por parte de los encuestados (véase *gráfico 14*). En las tres variables analizadas se aprecian diferencias estadísticamente significativas, indicando que aquellos usuarios que visitan la instalación de forma diaria perciben los centros deportivos

como más socialmente responsables y con mayores niveles de calidad, mostrando los clientes una mayor satisfacción, que el resto de encuestados. En contraposición, se aprecia como, conforme los encuestados van acudiendo con menor frecuencia al centro deportivo, las percepciones y valoraciones que éstos hacen de estas tres variables van disminuyendo, encontrando, eso sí, la excepción de aquellos encuestados que decían acudir una única vez al año al centro deportivo.

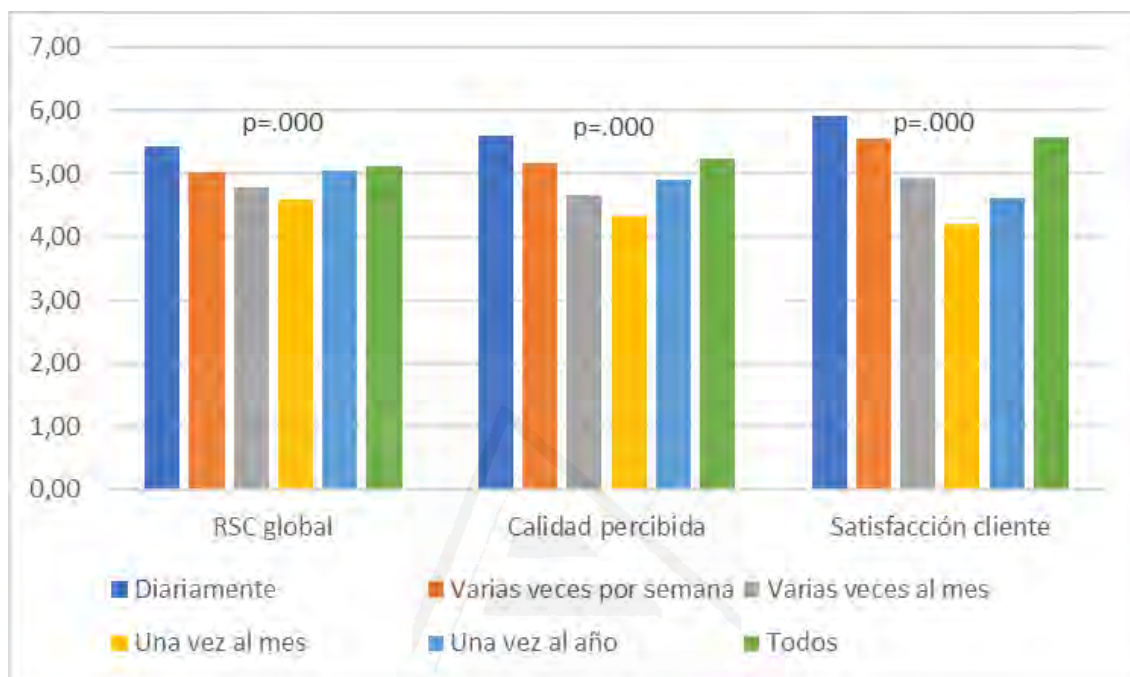


Gráfico 14 - Percepción de RSC y calidad y valoración de satisfacción del cliente, en base a frecuencia de uso. Elaboración propia.

Otro de los aspectos que también parece interesante investigar es si la duración media de cada uso que los clientes realizan se vincula con una mayor percepción y valoración de las variables que estamos analizando. En este sentido, tal y como se refleja en el *gráfico 15*, no se aprecian diferencias estadísticamente significativas en relación al mayor o menor tiempo medio de uso y las diferentes variables a las que estamos aludiendo (es decir, percepción de la RSC, calidad percibida y valoración de la satisfacción como cliente del centro deportivo).

Seguidamente, se analizó si la antigüedad de un cliente en un centro deportivo se relacionaba con las percepciones de RSC y calidad y con la valoración de satisfacción que sobre el mismo realizaba. Como se puede apreciar en el *gráfico 16*, en el caso de la variable RSC percibida, sí parece apreciarse como, cuanto menos tiempo lleva el encuestado como cliente de un centro deportivo, mayor es su percepción de que el centro se comporta de forma socialmente responsable. Este dato únicamente se trunca si incorporamos el grupo de clientes con una antigüedad mayor a 20 años en el mismo centro deportivo. En el caso de las otras dos variables, no se aprecia visualmente una relación clara entre éstas y la antigüedad del encuestado en el centro deportivo. En cualquier caso, los resultados no muestran diferencias estadísticamente significativas entre estas variables.

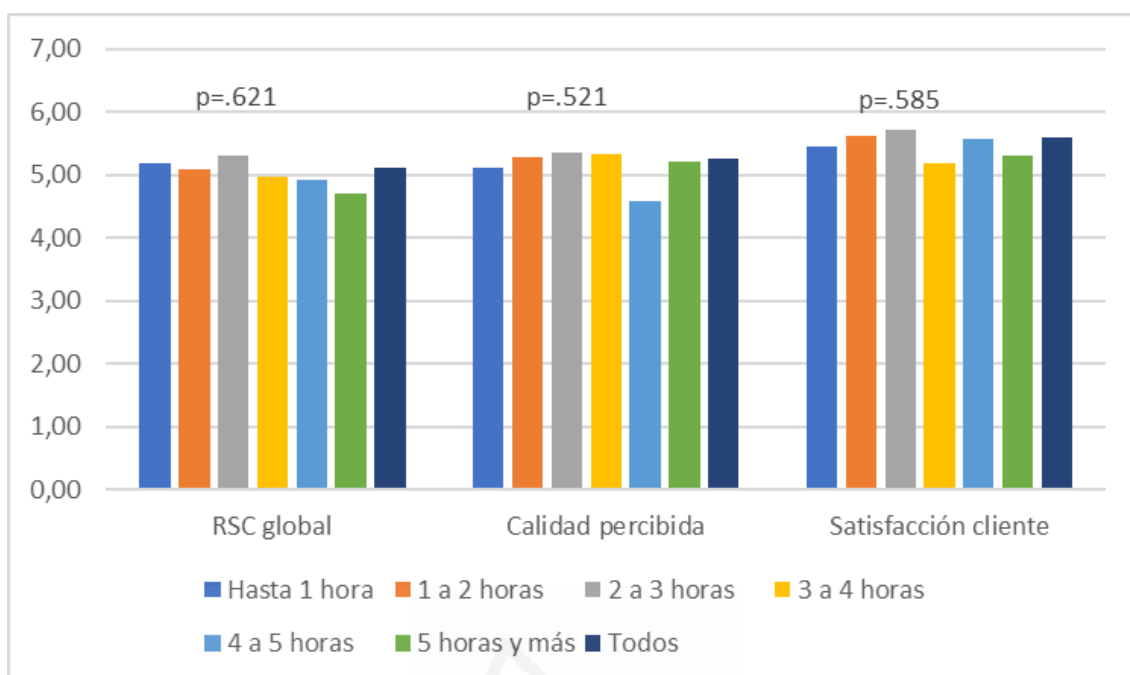


Gráfico 15 - Percepción de RSC y calidad y valoración de satisfacción del cliente, en base a duración media de uso. Elaboración propia.

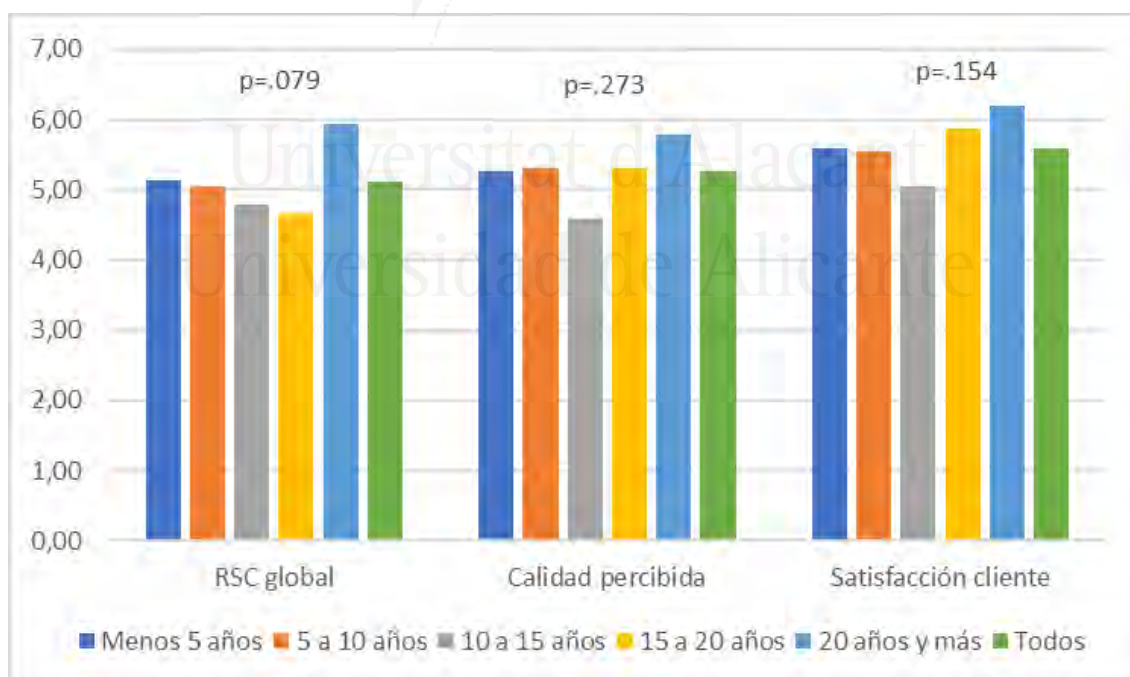


Gráfico 16 - Percepción de RSC y calidad y valoración de satisfacción del cliente, en base a antigüedad en el centro. Elaboración propia.

Por último, dentro de este apartado, parece razonable averiguar si existen diferencias entre la pertenencia como cliente a otros centros deportivos, y las percepciones y valoraciones sobre RSC, calidad y satisfacción con el centro deportivo en el que actualmente se encuentra inscrito el encuestado (véase *gráfico 17*). Así, como se puede ver en el *gráfico 17*, no parece existir diferencias estadísticamente significativas entre las variables analizadas y el hecho de haber sido clientes de otros centros deportivos distintos al actual.

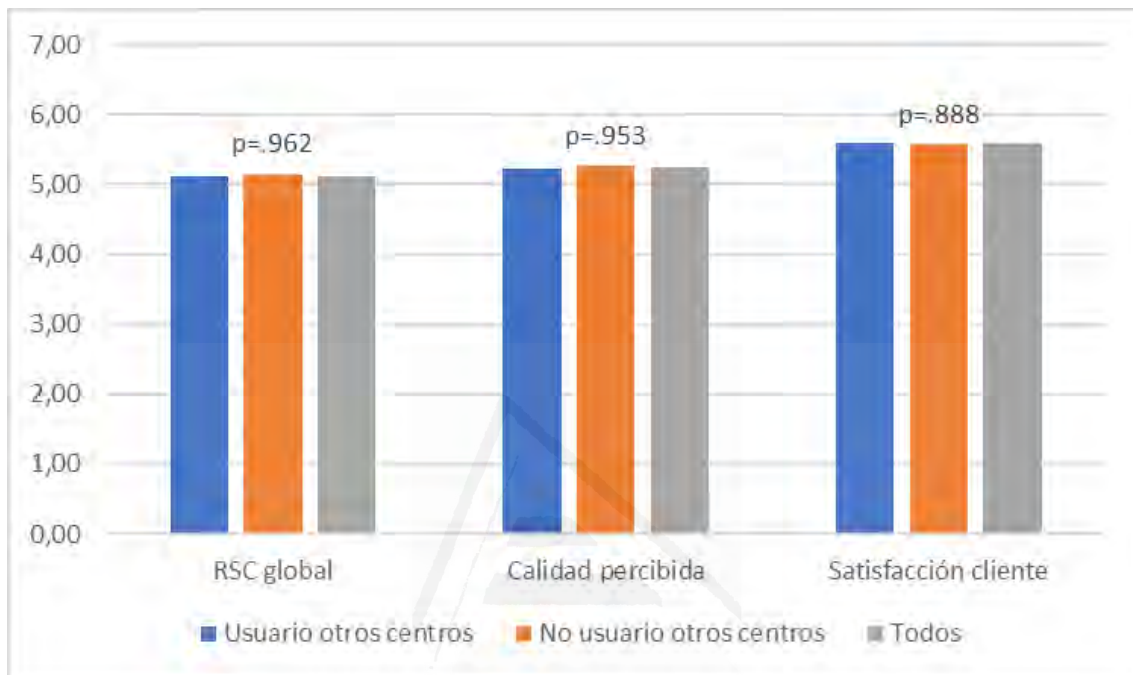


Gráfico 17 - Percepción de RSC y calidad y valoración de satisfacción del cliente, en base a la experiencia en otros centros. Elaboración propia.

6.1.2.3. DIFERENCIAS ENTRE LA RSC PERCIBIDA, LA CALIDAD PERCIBIDA Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN BASE A LA TIPOLOGÍA DEL CENTRO DEPORTIVO DEL CLIENTE

Por último, antes de abandonar el análisis descriptivo e inferencial que estamos desarrollando, parece interesante indagar sobre las posibles diferencias entre las percepciones que los clientes de centros deportivos tienen respecto a las prácticas socialmente responsables y la calidad, así como a su grado de satisfacción, y la tipología de centro deportivo en el que se encuentra matriculado.

En cuanto a la tipología de instalaciones y centros deportivos, y a sabiendas de la existencia de numerosas clasificaciones que se pueden realizar, y que vienen detalladas en el *capítulo 3* de la presente tesis doctoral, nuestra investigación ha tenido a bien diferenciarlas en tres categorías: centros deportivos públicos, centros deportivos privados y centros deportivos mixtos.

La primera categoría (centros públicos) se abarcan todos aquellos centros públicos de gestión pública (incluyéndose en ésta a todas las diferentes modalidades de gestión pública). En la segunda categoría (centros privados) se abarcan todos aquellos centros privados de gestión privada (incluyéndose en esta categoría a las diferentes formas de gestión posible, tanto del tejido asociativo como del tejido empresarial). Por su parte, la tercera categoría (centros mixtos) abarcaría aquellos centros deportivos públicos que disponen de una gestión privada completa (como, por ejemplo, los modelos concesionales o los convenios con asociaciones).

Tal y como se puede observar en el *gráfico 18*, parece que existen diferencias estadísticamente significativas entre estas variables, pudiendo afirmar que los centros deportivos privados se encuentran a la cabeza en cuanto a las percepciones que sus clientes tienen sobre prácticas socialmente responsables, calidad percibida y en cuanto a la satisfacción que muestran como clientes de los mismos. Seguidamente, para cada una de estas tres variables analizadas, se situarían los centros deportivos mixtos, y por último aparecen situados los centros deportivos públicos.

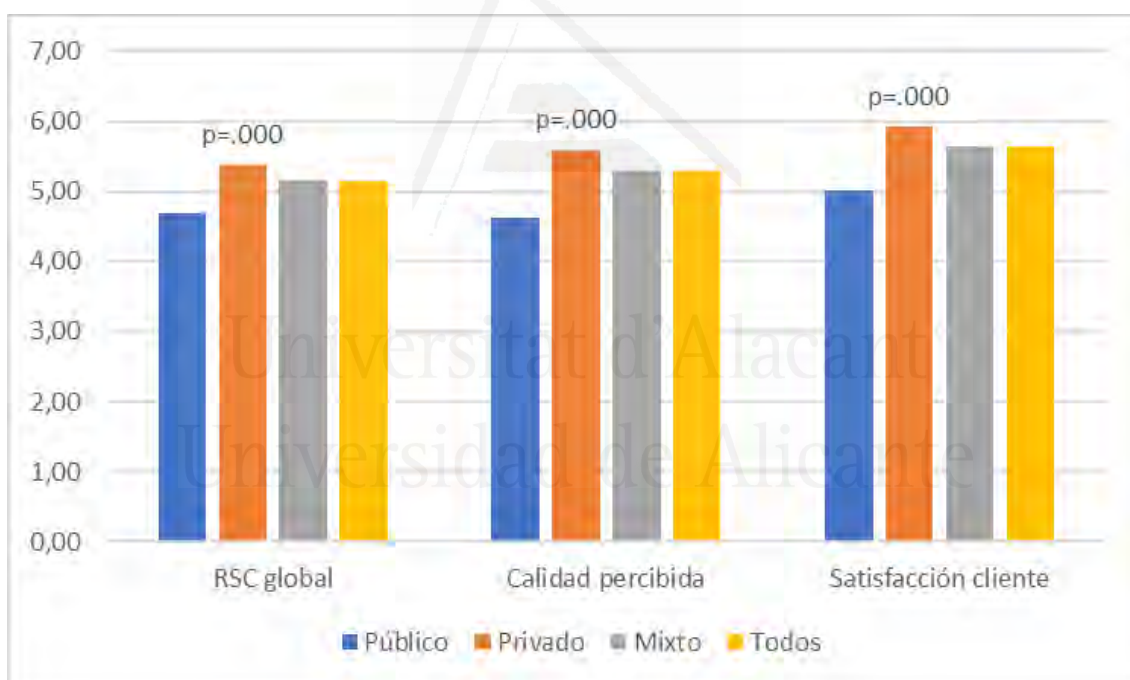


Gráfico 18 - Percepción de RSC y calidad y valoración de la satisfacción del cliente, en base a la tipología de centro. Elaboración propia.

Podría parecer un elemento menor, pero este último resultado pone de manifiesto la actual diferencia entre unos perfiles de centros deportivos y otros, y dota de una información que podría considerarse muy relevante para que los gestores, especialmente aquellos encargados de la dirección de los centros deportivos públicos, tomaran nota y pudieran actuar en consecuencia, en la búsqueda de la mayor satisfacción de sus clientes, la dotación de mayor calidad a sus procesos, productos y servicios, y -por supuesto- a la generación de mejores políticas en cuanto a prácticas socialmente responsables se refiere.

6.2. Resultados preliminares de la investigación referidas al perfil de empleados

Siguiendo la línea empleada en el anterior apartado, referido a clientes, dentro de los resultados del perfil de empleados se expondrán, primeramente, aquellos resultados descriptivos más relevantes y, seguidamente, se presentarán los resultados relativos a las principales relaciones entre los factores y las variables independientes recogidas en el cuestionario.

6.2.1. Análisis descriptivo de las variables del modelo

En este apartado se va a proceder a plasmar los resultados descriptivos sobre las diferentes variables englobadas en el perfil o perspectiva de empleados que se han obtenido en la investigación. Al igual que mencionáramos en el anterior apartado, el análisis descriptivo de la situación referida a la *responsabilidad social corporativa* en centros deportivos y de las restantes variables incorporadas en el modelo teórico no formaban parte de los objetivos de la presente investigación, pero parece relevante incorporarlos, en esta ocasión desde la perspectiva de los empleados, por idénticos motivos a los mencionados en el caso de los clientes.

Así, a continuación, se exponen los resultados descriptivos del perfil de empleados, obtenidos en la investigación, detallando los valores medios para cada una de los ítems incorporados en la escala definitiva, ordenados de mayor a menor, y segmentados por variables a las que hacen referencia. Asimismo, se incorpora, para cada variable, un gráfico donde se pueden ver, visualmente, las diferencias entre las percepciones que los empleados de centros deportivos tienen respecto a los diferentes criterios que en cada variable se encuentran.

6.2.1.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO PARA LAS VARIABLES DE LA RSC PERCIBIDA POR LOS EMPLEADOS

Siguiendo el orden propuesto por el instrumento de medida, comenzaremos el análisis descriptivo de las variables por aquellas englobadas en la percepción de la *responsabilidad social corporativa* por parte de los clientes de centros deportivos.

Como se puede observar en la *tabla 66*, los factores menos percibidos por los empleados de centros deportivos dentro de la dimensión social, son aquellos relacionados con los planes de formación continua y reciclaje para sus empleados, las políticas de conciliación laboral-familiar (coincidiendo estos dos aspectos en la parte baja de la tabla de percepciones tanto en el caso de los empleados como el de los clientes), así como la colaboración en actividades de promoción de la salud pública. Por el contrario, encontramos que las políticas de contratación no discriminatorias son los aspectos mejor percibidos por parte de los empleados. Aun así, se puede observar que las valoraciones medias para los aspectos recogidos dentro de la dimensión social de la *RSC* son bastante positivas.

Tabla 66 – Medias por ítem de la dimensión social de la RSC (ordenadas de mayor a menor) en el perfil de empleados.

Ítem	Descripción del ítem	Media
esoc09	... tiene una política laboral y de contratación no discriminatoria	6,265
esoc07	... se asegura de respetar los derechos humanos	6,188
esoc08	... cuenta con un código ético y con un comportamiento ejemplar	6,128
esoc12	... se preocupa por mantener unas condiciones laborales saludables y seguras	6,000
esoc06	... se preocupa por mejorar la calidad de vida y el bienestar de la sociedad	5,959
esoc10	... trata justamente a sus empleados	5,959
esoc11	... favorece la conciliación laboral-familiar de sus empleados	5,755
esoc04	... colabora en actividades de salud pública (p.ej.: promoción de hábitos saludables...)	5,375
esoc13	... posee un plan de formación continua y reciclaje para sus empleados	5,347

En relación a la dimensión medioambiental (véase tabla 67), los aspectos que en mayor medida perciben los empleados de centros deportivos son todos aquellos relacionados con los elementos y mecanismos encaminados a la optimización del consumo de recursos energéticos y naturales, tales como la electricidad, el agua o el gas. En contraposición, el aspecto menos percibido es aquel vinculado al uso de materiales reciclados en el desarrollo de su actividad.

Tabla 67 – Medias por ítem de la dimensión medioambiental de la RSC (ordenadas de mayor a menor) en el perfil de empleados.

Ítem	Descripción del ítem	Media
emed10	... dispone de elementos para optimizar el consumo de electricidad (...)	6,000
emed08	... dispone de elementos para optimizar el consumo de agua (...)	5,723
emed09	... dispone de elementos para optimizar el consumo de gas (...)	5,478
emed07	... recicla adecuadamente los residuos que origina con su actividad	5,326
emed05	... invierte regularmente para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de sus instalaciones	5,283
emed13	... posee medidas de ahorro y eficiencia energética suficientes	5,024
emed06	... se preocupa por proteger el medioambiente	4,935
emed04	... promueve acciones y conductas encaminadas a reducir la contaminación	4,889
emed12	... posee equipamiento necesario para reducir el impacto negativo sobre el medioambiente	4,714
emed11	... promueve el uso de materiales reciclados para el desarrollo de su actividad	4,565

En referencia a la dimensión económica, podemos observar (véase *tabla 68*) cómo el cumplimiento en materia de exigencias legales en materia fiscal es el aspecto más percibido por parte de los empleados de centros deportivos. En el otro extremo, apreciamos cómo la generación de un impacto positivo en la economía local es el factor menos percibido por este perfil.

Tabla 68 – Medias por ítem de la dimensión económica de la RSC (ordenadas de mayor a menor) en el perfil de empleados.

Ítem	Descripción del ítem	Media
eeco13	... cumple con todas las exigencias legales en materia fiscal	6,317
eeco06	... se preocupa por mejorar constantemente su rendimiento económico	6,106
eeco02	... intenta obtener los mayores beneficios posibles para asegurar su continuidad	6,082
eeco01	... se preocupa por controlar sus costes de producción	5,872
eeco14	... genera un impacto positivo en la economía local	5,705

Finalmente, y en relación a los resultados de los ítems globales de la responsabilidad social corporativa percibida por los empleados de centros deportivos, se aprecia (véase el *gráfico 19*) que aquellos vinculados a los factores económicos son los más percibidos por ellos, seguidos de los factores sociales y, en último lugar, situándose los aspectos medioambientales, repitiendo idénticamente el orden establecido por los clientes de centros deportivos.

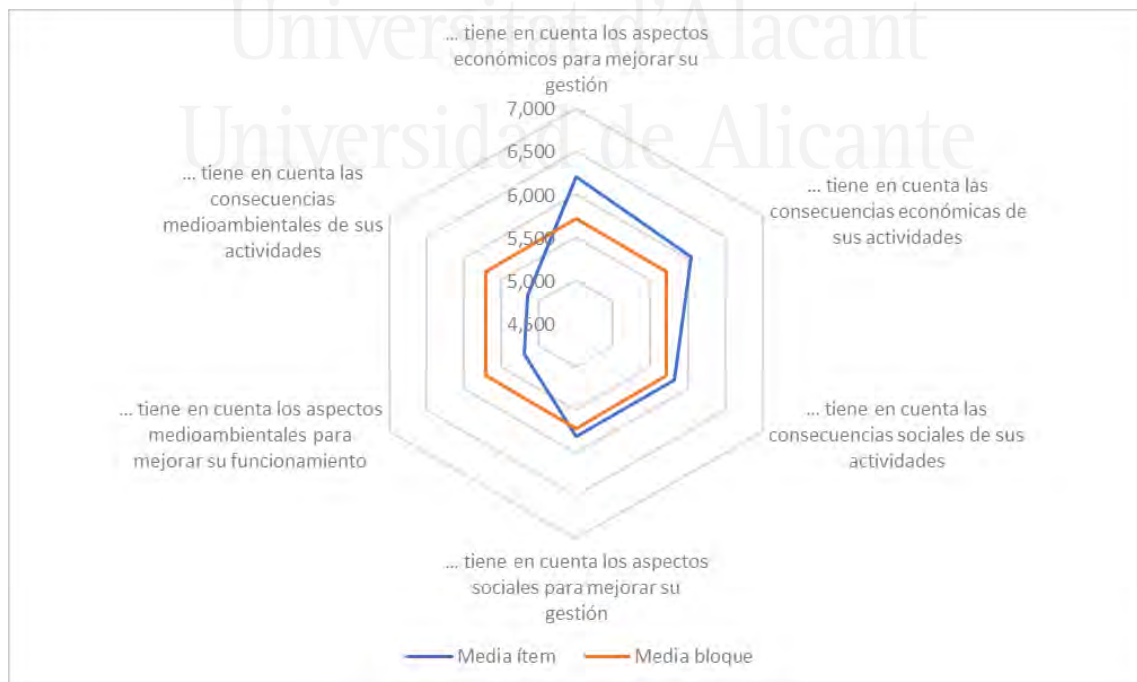


Gráfico 19 - Valoraciones medias sobre los ítems globales de la RSC percibida por los empleados.

6.2.1.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO PARA LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS

La segunda variable a analizar en el perfil de los empleados es la satisfacción laboral que éstos tienen respecto al centro deportivo donde desarrollan su labor y a través del cual participaron en el presente estudio de investigación.

Como se puede apreciar en el *gráfico 20* y en la *tabla 69*, las valoraciones sobre su satisfacción laboral son relativamente altas, destacando las valoraciones sobre la satisfacción con el trabajo y las tareas que realizan y la satisfacción general con su trabajo en el centro deportivo.

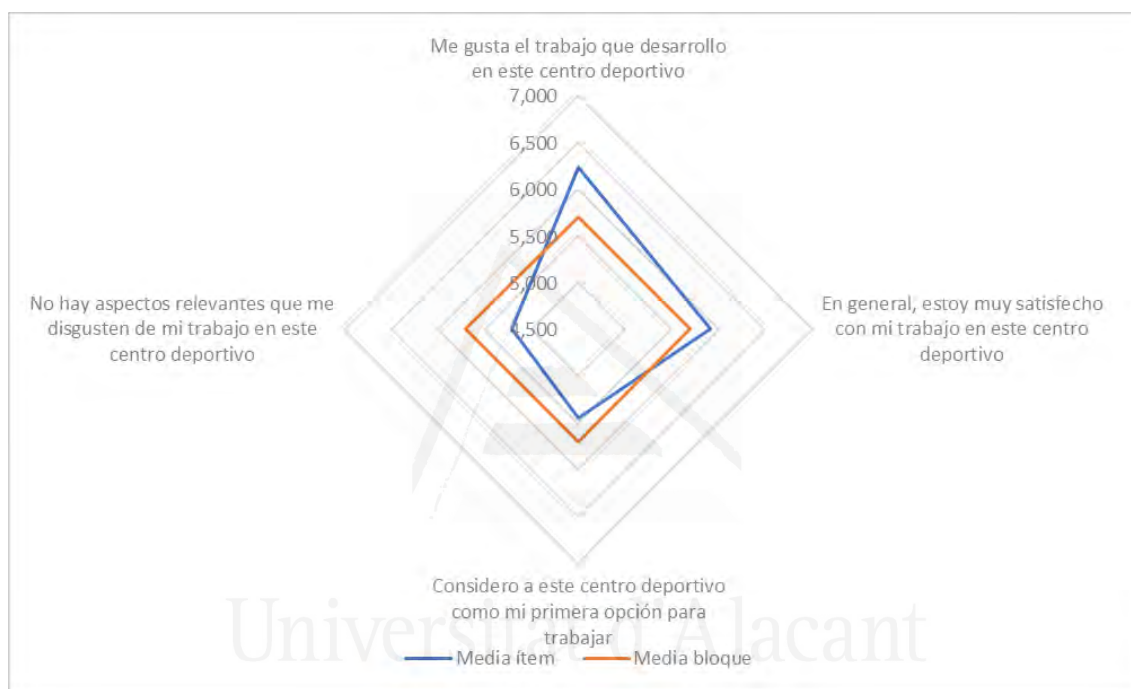


Gráfico 20 - Valoraciones medias sobre los ítems de satisfacción laboral de los empleados.

Tabla 69 – Medias por ítem de la dimensión social de la RSC (ordenadas de mayor a menor)

Ítem	Descripción del ítem	Media
sem03	<i>Me gusta el trabajo que desarrollo en este centro deportivo</i>	6,224
sem01	<i>En general, estoy muy satisfecho con mi trabajo en este centro deportivo</i>	5,918
sem06	<i>Considero a este centro deportivo como mi primera opción para trabajar</i>	5,449
sem04	<i>No hay aspectos relevantes que me disgusten de mi trabajo en este centro deportivo</i>	5,204

6.2.2. *Diferencias entre la RSC percibida y la satisfacción laboral de los empleados en base a las variables demográficas, hábitos de uso y tipología de centro deportivo donde desempeñan sus labores*

Tras haber presentado los resultados descriptivos referidos al perfil de los empleados, y de forma similar a la llevada a cabo para el perfil de clientes, se ha considerado idóneo analizar la existencia o no de diferencias entre las variables que conforman esta parte del modelo teórico propuesto, es decir, la responsabilidad social corporativa percibida por los empleados de centros deportivos, la satisfacción laboral de los mismos y las variables demográficas, los aspectos contractuales que rigen su relación laboral con el centro deportivo y la tipología de éstos últimos.

6.2.2.1. DIFERENCIAS ENTRE LA RSC PERCIBIDA, LA SATISFACCIÓN LABORAL EN BASE A LOS FACTORES DEMOGRÁFICOS DEL EMPLEADO

Comenzaremos este apartado analizando si existen diferencias existentes entre las variables RSC percibida y satisfacción laboral respecto al sexo del encuestado. A la vista de los resultados, que se pueden observar en *gráfico 21*, las diferencias entre las percepciones que tanto mujeres como hombres tienen sobre la responsabilidad social corporativa son prácticamente inexistentes, al igual que prácticamente inexistentes son las diferencias en las valoraciones que unos y otros realizan sobre su satisfacción laboral.

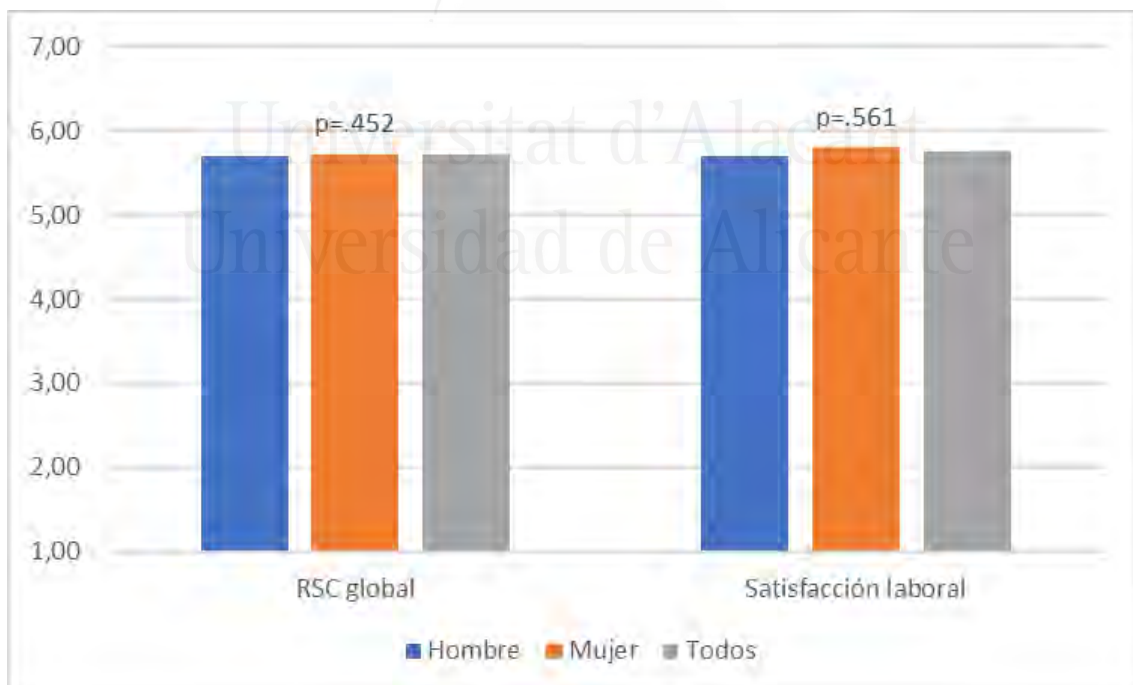


Gráfico 21 - Percepción de RSC y valoración de satisfacción laboral, en base al sexo. Elaboración propia.

Si esta misma comparativa la realizamos en relación al estado civil del empleado (véase gráfico 22), observamos que salvo el perfil de encuestado *viudo/a*, el resto de perfiles por estado civil declaran unas percepciones sobre la RSC y unas valoraciones sobre su satisfacción laboral bastante similares, sin apreciarse en ninguno de los dos casos diferencias estadísticamente significativas.

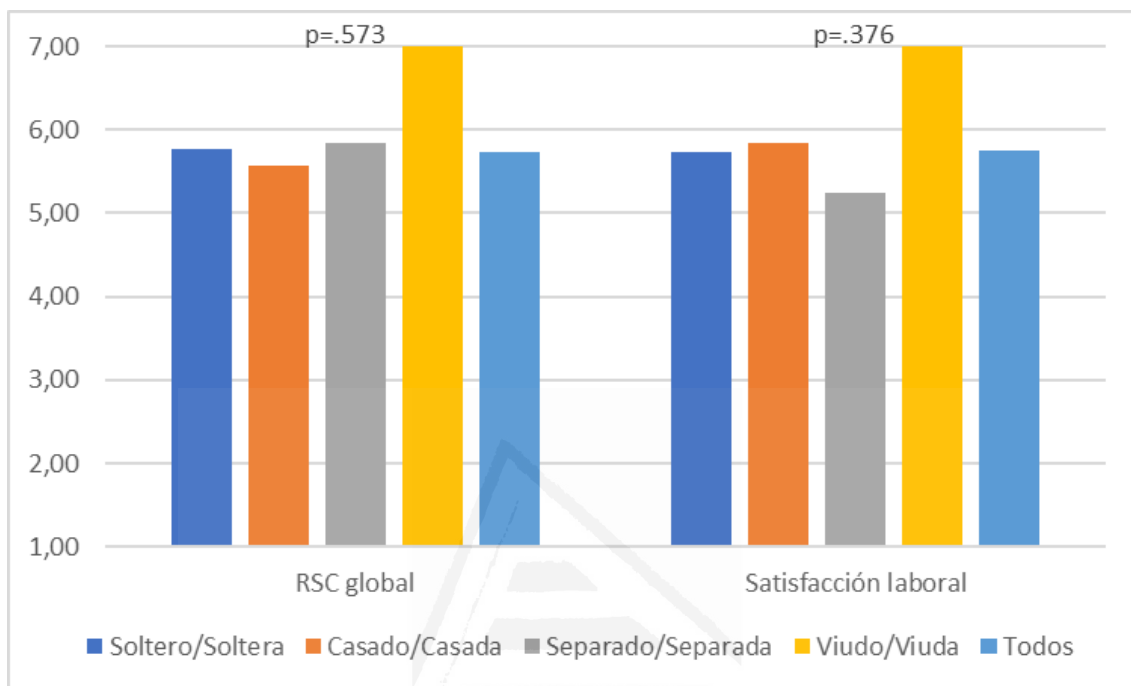


Gráfico 22 - Percepción de RSC y valoración de satisfacción laboral, en base a estado civil. Elaboración propia.

El siguiente análisis realizado aborda las posibles diferencias entre las percepciones de RSC por parte de los empleados y sus valoraciones sobre la satisfacción laboral, en función de su edad (véase gráfico 23).

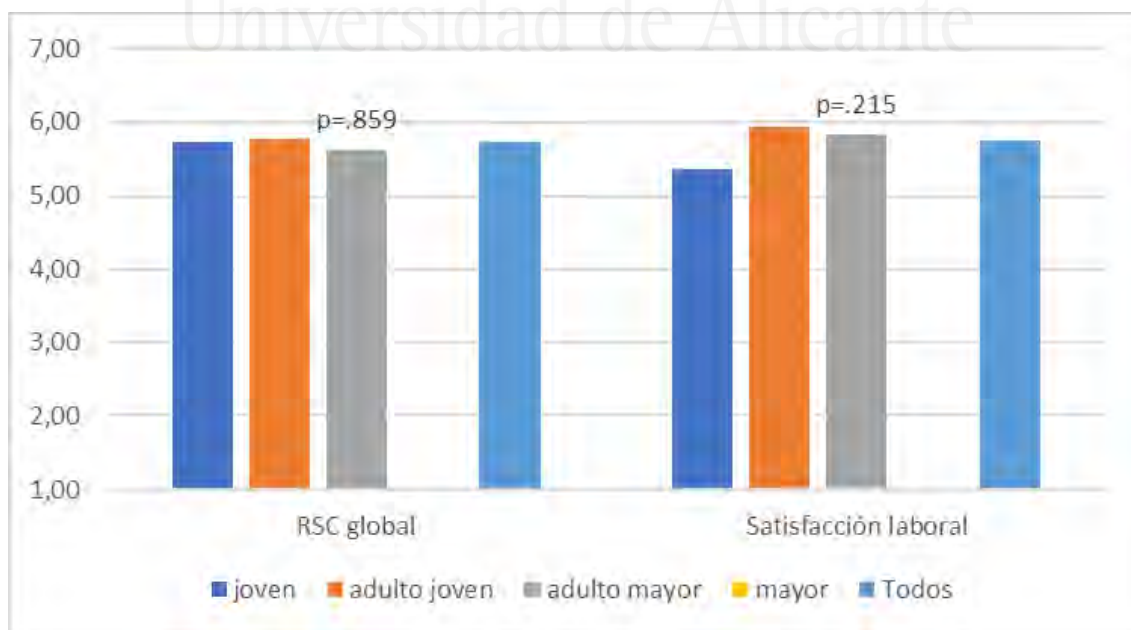


Gráfico 23 - Percepción de RSC y valoración de satisfacción laboral, en base a edad. Elaboración propia.

Para ello, tal y como se hiciera en el caso de los clientes, con el fin de elaborar la gráfica se ha categorizado la variable edad en cuatro tramos: jóvenes (hasta 25 años), adultos jóvenes (25 a 45 años), adultos mayores (45 a 65 años) y mayores (más de 65 años). Como los anteriores casos, en el *gráfico 23* podemos observar la ausencia de diferencias estadísticamente significativas entre estos factores.

En relación a comparativa llevada a cabo entre las percepciones de RSC y las valoraciones sobre la satisfacción laboral efectuadas por parte de los empleados de centros deportivos en función de si tienen hijos o no, podemos afirmar que no existen diferencias estadísticamente significativas (véase *gráfico 24*).

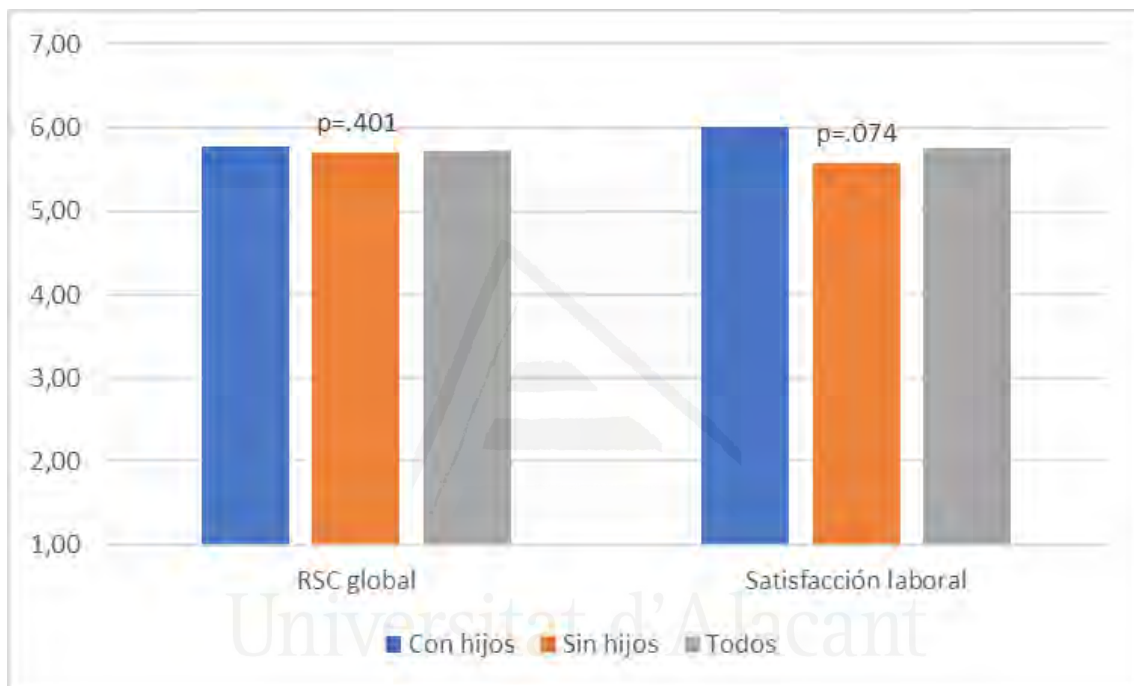


Gráfico 24 - Percepción de RSC y valoración de satisfacción laboral, en base a si tiene hijos. Elaboración propia.

El último aspecto a analizar dentro de este apartado se refiere a las diferencias existentes entre las percepciones de RSC y las valoraciones de la satisfacción laboral, en función del nivel de estudios que posea el encuestado. En este sentido, podemos apreciar (véase *gráfico 25*) como aquellos encuestados con niveles formativos más bajos, son los que muestran una mayor percepción de políticas socialmente responsables en sus centros deportivos, mientras que en el caso de la satisfacción laboral, el perfil de empleado que se define como más satisfecho es aquel que cuenta con estudios primarios, disminuyendo sustancialmente el grado de satisfacción en los perfiles de encuestados con estudios de formación profesional, bachillerato o estudios universitarios.

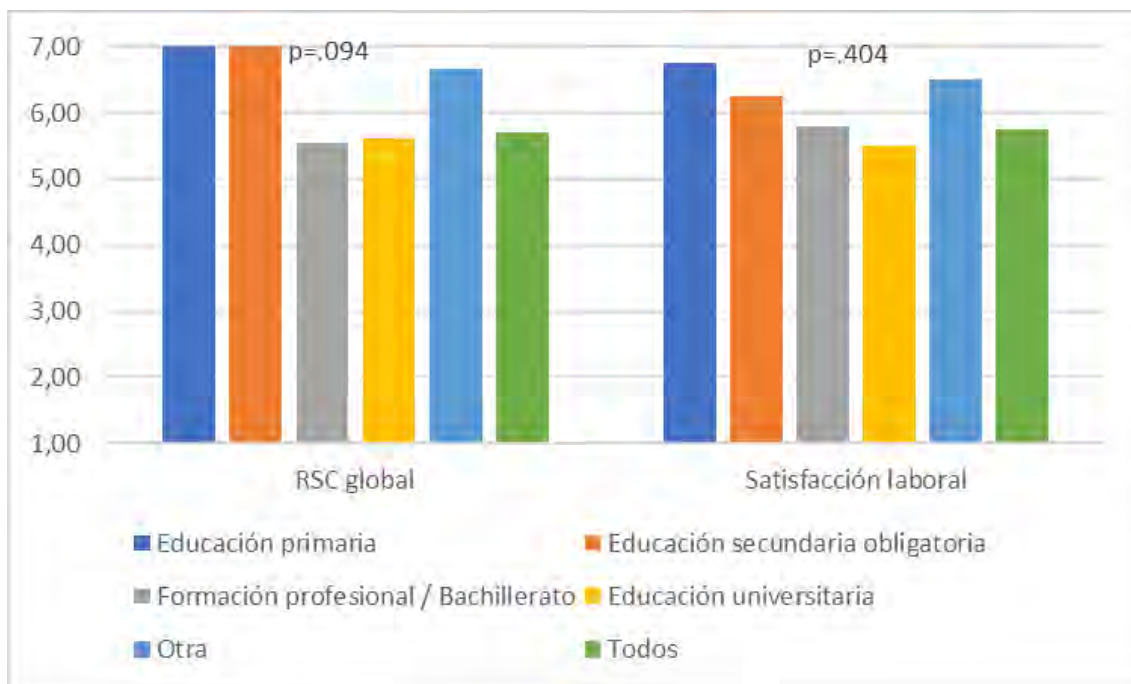


Gráfico 25 - Percepción de RSC y valoración de satisfacción laboral, en base al nivel formativo. Elaboración propia.

6.2.2.2. DIFERENCIAS ENTRE LA RSC PERCIBIDA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN BASE A LOS ASPECTOS CONTRACTUALES Y LABORALES DEL EMPLEADO

En este apartado se pretende analizar si existen diferencias entre las percepciones de RSC y las valoraciones de satisfacción laboral de los empleados, y los aspectos contractuales que rigen su relación con el centro deportivo. En este caso, los aspectos contractuales y laborales estudiados son: tipo de contrato en el centro deportivo, experiencia como trabajador en otros centros deportivos, la jornada laboral llevada a cabo o la antigüedad trabajando en el mismo.

En el primer caso, podemos observar (véase gráfico 26), como aquellos empleados que desarrollan sus labores como autónomos, perciben mayores esfuerzos socialmente responsables por parte de los centros deportivos, al mismo tiempo que valoran su satisfacción laboral por encima que el resto de perfiles de empleados. En este sentido, llama la atención cómo la satisfacción laboral de los empleados fijos indefinidos es menor que la de los contratados de modo temporal. Otro de los aspectos relevantes que se desprenden de este análisis es la sustancialmente inferior satisfacción laboral que tienen los empleados fijos discontinuos, situándose este perfil de empleado como el que menos percepción declara sobre responsabilidad social corporativa en sus centros de trabajo.

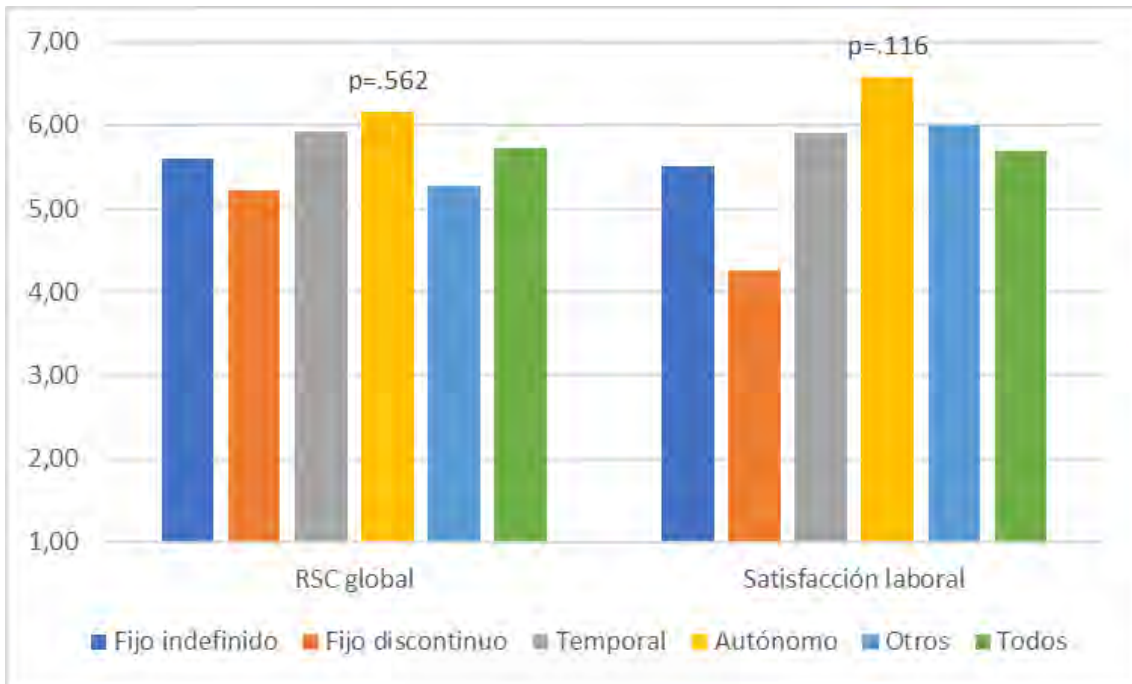


Gráfico 26 - Percepción de RSC y valoración de la satisfacción laboral, en base a la relación contractual. Elaboración propia.

En relación a las diferencias entre estas variables y la jornada laboral de los empleados, podemos afirmar que, en base a los resultados obtenidos en la investigación, no existen diferencias estadísticamente significativas entre los diferentes perfiles de jornada laboral establecidos, tal y como se puede apreciar en el gráfico 27.

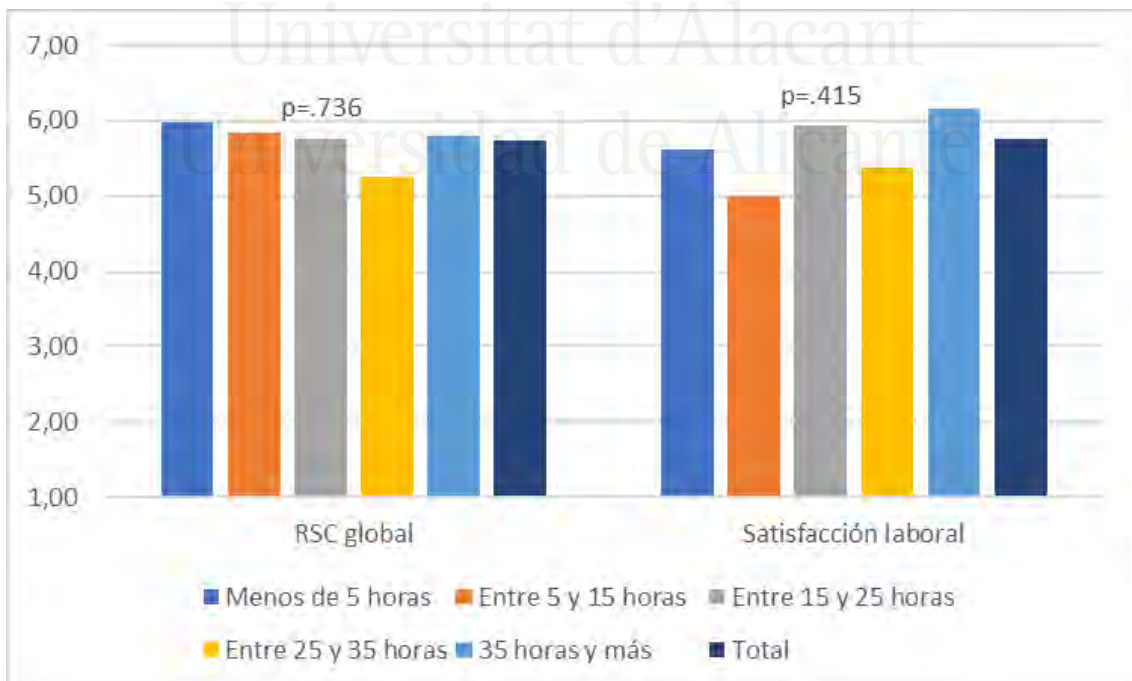


Gráfico 27 - Percepción de RSC y valoración de satisfacción laboral, en base a la jornada laboral. Elaboración propia.

En cuanto a la antigüedad como trabajador del centro deportivo o a la experiencia como trabajador en otros centros deportivos distintos al que referenciaba en la encuesta, no se observan diferencias estadísticamente significativas, siendo los resultados muy parejos en todos los casos (véase *gráficos 28 y 29*).

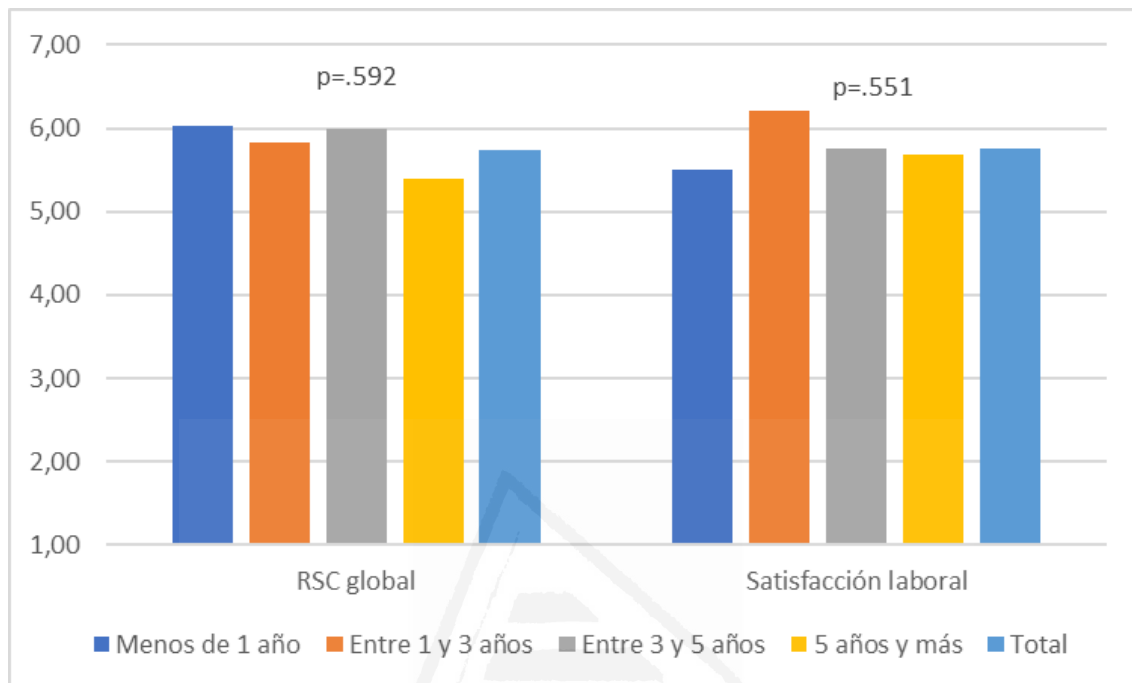


Gráfico 28 - Percepción de RSC y valoración de satisfacción laboral, en base a la antigüedad en el centro. Elaboración propia.

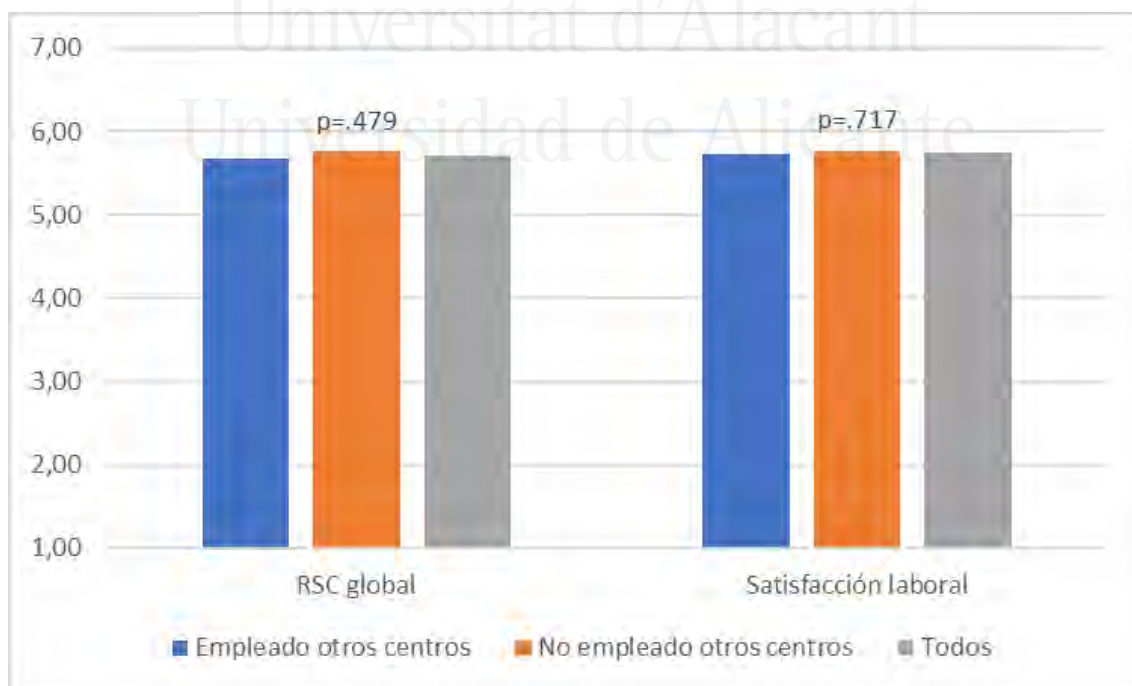


Gráfico 29 - Percepción de RSC y valoración de satisfacción laboral, en base a la experiencia en otros centros. Elaboración propia.

6.2.2.3. DIFERENCIAS ENTRE LA RSC PERCIBIDA, LA SATISFACCIÓN LABORAL EN BASE A LA TIPOLOGÍA DE CENTRO DEPORTIVO DEL EMPLEADO

Por último, antes de abordar los aspectos relacionados con el contraste de hipótesis y del modelo teórico propuesto, conviene analizar si existen diferencias entre las percepciones que los empleados de los centros deportivos en función de la tipología del centro donde desarrollan su trabajo, o si existen diferencias en las valoraciones del nivel de satisfacción laboral en función de este parámetro. De igual modo que se realizara en el estudio del perfil de clientes, se han establecido tres categorías de centro deportivo en función de su tipología: públicos, privados y mixtos (véase apartado 6.1.2.3).

Tal y como podemos observar en el *gráfico 30*, son los empleados de centros mixtos aquellos que perciben mayores niveles de políticas socialmente responsables en sus centros, seguidos de los empleados de centros deportivos privados, y situándose en última instancia los de los centros públicos.

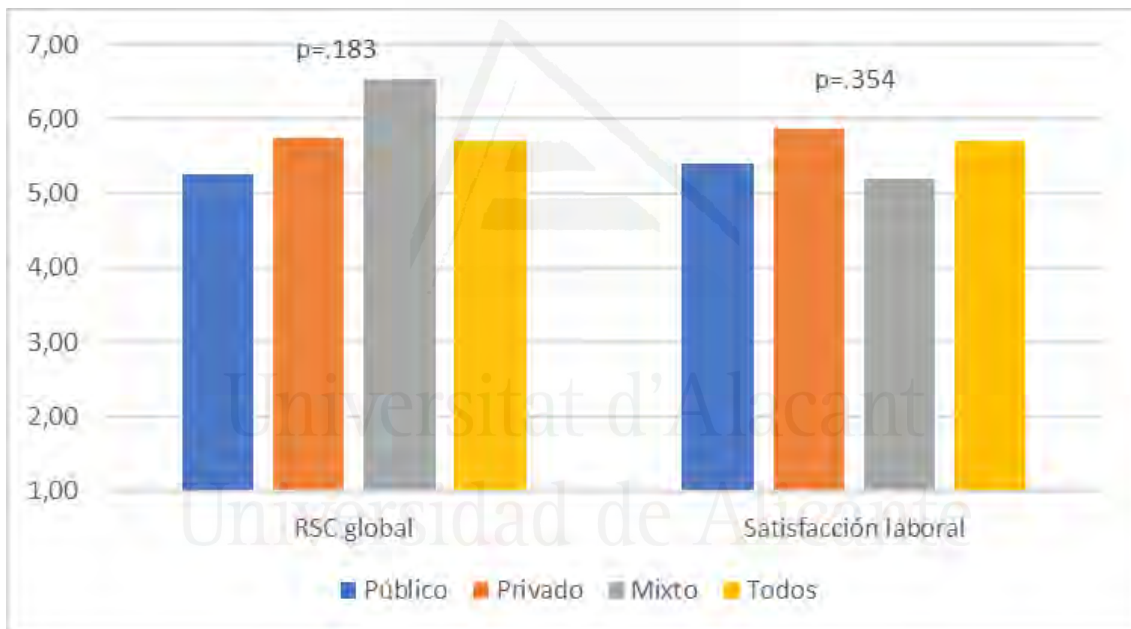


Gráfico 30 - Percepción de RSC y valoración de satisfacción laboral, en base a la tipología del centro. Elaboración propia.

En cuanto a las valoraciones sobre su satisfacción laboral, son los empleados de centros deportivos privados aquellos que afirman sentirse más satisfechos, seguidos de los empleados de centros deportivos públicos y, por último, situándose los de los centros deportivos mixtos.

En cualquier caso, las diferencias entre unos grupos y otros no resultan ser estadísticamente significativas.

6.3. Resultados de la investigación referidas las dimensiones de la responsabilidad social corporativa percibida

Como se desarrolló en el marco teórico, desde el punto de vista del desarrollo sostenible, la responsabilidad social corporativa puede considerarse como un concepto multidimensional, compuesto por una dimensión social, una dimensión medioambiental y una dimensión económica (Alves & Llena, 2009; de la Cuesta & Valor, 2003; Garriga & Melé, 2004; Kaptein & Wempe, 2002; Panwar et al., 2006; van Marrewijk, 2003).

Así, la presente investigación incorporó un total de ocho hipótesis se encuentran vinculadas a la dimensionalidad del constructo responsabilidad social corporativa (véase capítulo 4). Con tal de comprobar si dichas hipótesis pueden ser aceptadas, en este apartado se procederá a la presentación de los resultados relacionados con esta cuestión, desarrollando este proceso atendiendo primeramente al perfil de clientes y, posteriormente, al de empleados.

6.3.1. Las dimensiones de la RSC percibida por los clientes de centros deportivos

En la redacción de las hipótesis de investigación se puede observar que la primera de ellas (H_1) establecía que "*La responsabilidad social corporativa percibida por los clientes de instalaciones y centros deportivos es un constructo multidimensional*". Asimismo, las tres siguientes hipótesis enunciadas establecían que (H_2) "*Los clientes de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos sociales de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma*"; (H_3) "*Los clientes de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos medioambientales de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma*" y (H_4) "*Los clientes de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos económicos de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma*".

En relación al contraste de la primera hipótesis (H_1), en el anterior capítulo (véase capítulo 5) pudimos demostrar que el ajuste de la escala planteada era bueno y que, además, contaba con validez convergente y discriminante entre los factores que incorporaba (factores RSC social, RSC medioambiental y RSC económica). Por ello, no podemos rechazar la hipótesis H_1 y, consecuentemente, debemos considerar que la responsabilidad social corporativa percibida por los clientes de instalaciones y centros deportivos es un constructo multidimensional. Por otro lado, para analizar si las hipótesis H_2 , H_3 y H_4 pueden ser afirmadas o, por el contrario, han de ser rechazadas, se procede, en primer lugar, a analizar las relaciones entre todos los atributos de cada dimensión y su variable correspondiente, proporcionando los resultados que figuran en las siguientes tablas (véase *tabla 70*, *tabla 71* y *tabla 72*).

Tabla 70 – Cargas estandarizadas de los atributos de la dimensión social de la RSC (escala perfil clientes).

Atributo	Carga estandarizada	Factor sobre el que carga
soc07	0,707 *	RSC soc
soc08	0,740 *	
soc09	0,668 *	
soc10	0,728 *	
soc11	0,737 *	
soc12	0,796 *	
soc13	0,680 *	

*significativo a nivel $p < 0,05$

Tabla 71 – Cargas estandarizadas de los atributos de la dimensión medioambiental de la RSC (escala perfil clientes)

Atributo	Carga estandarizada	Factor sobre el que carga
med01	0,839 *	RSC med
med02	0,874 *	
med03	0,884 *	
med04	0,842 *	
med05	0,700 *	
med06	0,869 *	
med11	0,692 *	

*significativo a nivel $p < 0,05$

Tabla 72 – Cargas estandarizadas de los atributos de la dimensión económica de la RSC (escala perfil clientes)

Atributo	Carga estandarizada	Factor sobre el que carga
eco01	0,667 *	RSC eco
eco02	0,618 *	
eco03	0,774 *	
eco04	0,644 *	
eco05	0,860 *	
eco06	0,769 *	
eco07	0,748 *	

*significativo a nivel $p < 0,05$

Una vez se analizaron las relaciones entre todos los atributos de cada dimensión y su variable correspondiente, se procedió a analizar la relación entre cada una de las dimensiones o factores con el factor *RSC* global que, a priori, debería estar correlacionado con cada una de ellas. Los resultados de este análisis se presentan en la *tabla 73*.

Tabla 73 – Contraste de hipótesis H2, H3 y H4 del modelo inicial propuesto.

Hipótesis		Carga estandarizada	t estadístico
<i>H₂</i>	<i>RSC soc → RSC global</i>	0,140 *	2,664
<i>H₃</i>	<i>RSC med → RSC global</i>	0,450 **	4,678
<i>H₄</i>	<i>RSC eco → RSC global</i>	0,459 **	7,389

Indicadores de bondad de ajuste:
 Chi-squared = 16597,98 (864 gl; p<0,01); BBNFI = 0,873; BBNNFI = 0,911; CFI = 0,917; RMSEA = 0,042
 *significativo a nivel p<0,05
 **significativo a nivel p<0,01

A la vista de los anteriores resultados, y teniendo en cuenta tanto la magnitud de sus cargas, como la dirección que demuestran (positiva) y el nivel de significatividad, no es posible rechazar ninguna de las hipótesis *H₂*, *H₃* y *H₄* y, por tanto, es posible afirmar que, a la vista de los resultados obtenidos, (1) los clientes de instalaciones y centros deportivos de esta investigación perciben los aspectos sociales de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma, (2) los clientes de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos medioambientales de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma y (3) los clientes de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos económicos de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma.

6.3.2. Las dimensiones de la RSC percibida por los empleados de centros deportivos

Abordando ahora el análisis de la dimensionalidad de la RSC percibida por parte de los empleados de centros deportivos, recordamos que las hipótesis de investigación afirmaban que (*H₁₀*) "*La responsabilidad social corporativa percibida por los empleados de instalaciones y centros deportivos es un constructo multidimensional*". Asimismo, las tres siguientes hipótesis enunciadas establecían que (*H₁₁*) "*Los empleados de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos sociales de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma*"; (*H₁₂*) "*Los empleados de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos medioambientales de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma*" y (*H₁₃*) "*Los empleados de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos económicos de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma*".

En relación al contraste de la primera de estas hipótesis (H_{10}), en el anterior capítulo (véase *capítulo 5*) detallamos que el ajuste de la escala planteada, aunque mejorable, era aceptable al tratarse de un estudio de investigación sobre un aspecto inexplorado hasta la fecha. Por ello, en base a los resultados obtenidos, no podemos rechazar la hipótesis H_1 y, consecuentemente, debemos considerar que la responsabilidad social corporativa percibida por los empleados de instalaciones y centros deportivos es un constructo multidimensional. Por otro lado, para analizar si las hipótesis H_{11} , H_{12} y H_{13} pueden ser afirmadas o han de ser rechazadas, se procede, en primer lugar, a analizar las relaciones entre todos los atributos de cada dimensión y su variable correspondiente, proporcionando los resultados que figuran en las siguientes tablas (véase *tabla 74*, *tabla 75* y *tabla 76*).

Tabla 74 – Cargas estandarizadas de los atributos de la dimensión social de la RSC (escala perfil empleados)

Atributo	Carga estandarizada	Factor sobre el que carga
esoc04	0,723*	eRSC soc
esoc06	0,917*	
esoc07	0,789*	
esoc08	0,900*	
esoc09	0,778*	
esoc10	0,855*	
esoc11	0,795*	
esoc12	0,829*	
esoc13	0,683*	

*significativo a nivel $p < 0,05$

Tabla 75 – Cargas estandarizadas de los atributos de la dimensión medioambiental de la RSC (escala perfil empleados)

Atributo	Carga estandarizada	Factor sobre el que carga
emed04	0,732*	eRSC med
emed05	0,771*	
emed06	0,725*	
emed07	0,717*	
emed08	0,829*	
emed09	0,770*	
emed10	0,756*	
emed11	0,797*	
emed12	0,910*	
emed13	0,874*	

*significativo a nivel $p < 0,05$

Tabla 76 – Cargas estandarizadas de los atributos de la dimensión económica de la RSC (escala perfil empleados)

Atributo	Carga estandarizada	Factor sobre el que carga
<i>eeco01</i>	0,828*	eRSC eco
<i>eeco02</i>	0,836*	
<i>eeco06</i>	0,870*	
<i>eeco13</i>	0,843*	
<i>eeco14</i>	0,790*	

*significativo a nivel $p < 0,05$

Una vez se analizaron las relaciones entre todos los atributos de cada dimensión y su variable correspondiente, se procedió a analizar la relación entre cada una de las dimensiones o factores con el factor RSC global que, a priori, debería estar correlacionado con cada una de ellas. Los resultados de este análisis se presentan en la *tabla 77*.

Tabla 77 – Contraste de hipótesis H2, H3 y H4 del modelo inicial propuesto.

Hipótesis	Carga estandarizada	t estadístico
H_{11} eRSC soc \rightarrow eRSC global	0,245**	2,876
H_{12} eRSC med \rightarrow eRSC global	0,276**	2,696
H_{13} eRSC eco \rightarrow eRSC global	0,500***	3,903

Indicadores de bondad de ajuste:

Chi-squared = 1,825.797 (49 gl; $p < 0,01$); NFI = 0.428; SRMR = 0.106

*significativo a nivel $p < 0,05$

** significativo a nivel $p < 0,01$

*** significativo a nivel $p < 0,001$

A la vista de los anteriores resultados, y teniendo en cuenta tanto la magnitud de sus cargas, como la dirección que demuestran (positiva) y el nivel de significatividad, no es posible rechazar ninguna de las hipótesis H_{11} , H_{12} y H_{13} y, por tanto, es posible afirmar que, a la vista de los resultados obtenidos, (1) los empleados de instalaciones y centros deportivos perciben los aspectos sociales de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma, (2) los empleados de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos medioambientales de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma y (3) los empleados de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos económicos de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma.

6.4. Resultados de la investigación relativos a los impactos de la responsabilidad social corporativa percibida

En este apartado se pretende presentar los resultados de la investigación referidos a los impactos que puede implicar la responsabilidad social corporativa percibida en centros deportivos. En este sentido, y aunque el modelo en su conjunto se haya contrastado considerando por un lado las variables definidas dentro de la perspectiva del cliente y las relaciones entre ellas y, por otro lado, las variables definidas dentro de la perspectiva de empleados y las relaciones entre ellas, se ha creído conveniente presentar el contraste del modelo en su conjunto, por dos motivos: (1) porque ambos contrastes se encuentran vinculados entre sí y (2) porque se facilita el acceso y análisis de los datos al lector.

A continuación, se presenta el resumen relativo a las relaciones estructurales analizadas en el perfil de clientes (véase *tabla 78*) y, finalmente, se presenta el resumen correspondiente a las relaciones analizadas en el perfil de empleados (véase *tabla 79*).

Tabla 78 – Contraste de hipótesis H2 a H9 del modelo inicial propuesto.

	Hipótesis	Carga estandarizada	t estadístico
<i>H₅</i>	<i>RSC global</i> → <i>SAT cli</i>	0,131*	2,344
<i>H₆</i>	<i>CAL perc</i> → <i>SAT cli</i>	0,745**	9,972
<i>H₇</i>	<i>SAT cli</i> → <i>INT recompra</i>	0,716**	21,029
<i>H₈</i>	<i>SAT cli</i> → <i>DPM precio</i>	0,582**	17,889
<i>H₉</i>	<i>SAT cli</i> → <i>INT recomendación</i>	0,206**	5,925

Indicadores de bondad de ajuste:
 Chi-squared = 16597,98 (864 gl; p < 0,01); BBNFI = 0,873; BBNNFI = 0,911; CFI = 0,917; RMSEA = 0,042

*significativo a nivel p < 0,05
 ** significativo a nivel p < 0,01
 *** significativo a nivel p < 0,001

Tabla 79 – Contraste de hipótesis H14 y H15 del modelo inicial propuesto.

	Hipótesis	Carga estandarizada	t estadístico
<i>H₁₄</i>	<i>eRSC global</i> → <i>SAT empl</i>	0,716***	7,623
<i>H₁₅</i>	<i>SAT empl</i> → <i>SAT cli</i>	0,298*	2,470

Indicadores de bondad de ajuste:
 Chi-squared = 1,825.797 (49 gl; p < 0,01); NFI = 0.428; SRMR = 0.106

*significativo a nivel p < 0,05
 ** significativo a nivel p < 0,01
 *** significativo a nivel p < 0,001

A la vista de los anteriores resultados, y teniendo en cuenta tanto la magnitud de sus cargas, como la dirección que demuestran (positiva) y el nivel de significatividad, no es posible rechazar ninguna de las hipótesis H_5 , H_6 , H_7 , H_8 , H_9 , H_{14} , H_{15} y, por tanto, es posible afirmar que, a la vista de los resultados obtenidos, (1) la responsabilidad social corporativa percibida por los clientes de centros deportivos influye directa y positivamente sobre la satisfacción del cliente, (2) la calidad percibida por parte de los clientes de centros deportivos influye directa y positivamente sobre la satisfacción del cliente, (3) la satisfacción del cliente de centros deportivos influye directa y positivamente sobre sus intenciones de recompra, (4) la satisfacción del cliente de centros deportivos influye directa y positivamente sobre su disposición a pagar un mayor precio por los productos y servicios ofertados por el centro, (5) la satisfacción del cliente de centros deportivos influye directa y positivamente sobre su intención de recomendación, (6) la responsabilidad social corporativa percibida por los empleados de centros deportivos influye directa y positivamente sobre su satisfacción laboral, (7) la satisfacción laboral de los empleados de centros deportivos influye directa y positivamente sobre la satisfacción de los clientes de dichos centros.

En este sentido, si bien observamos cómo todas las relaciones son positivas y significativas, sobre ellos se pueden realizar una serie de anotaciones. La primera de ellas nos remite al gran peso que la calidad percibida por parte de los clientes de centros deportivos ejerce sobre la satisfacción de éstos (0,745), mucho mayor que la de la propia percepción de la responsabilidad social corporativa (0,131). En segundo lugar, podemos apreciar como la satisfacción del cliente afecta con más fuerza a las intenciones de recompra (0,716) que al resto de intenciones comportamentales analizadas en la presente investigación. Y, en tercer lugar, desde la perspectiva de los empleados, destaca el gran impacto que la responsabilidad social corporativa tiene sobre la satisfacción de los empleados (0,716) y el impacto que ésta última tiene sobre la satisfacción del cliente (0,298).

6.5. Contraste del modelo teórico propuesto y de las hipótesis de investigación

Llegamos ya a la parte final de este capítulo, debiendo presentar el contraste del modelo teórico en su conjunto y el contraste de todas las hipótesis planteadas en la investigación. Para ello, se incorporarán las figuras y tablas simplificadas, con el fin de ofrecer la información de la forma más escueta y fácilmente posible.

6.5.1. Resumen del contraste del modelo teórico propuesto

Toda vez que ya disponemos de toda la información referida a los resultados obtenidos en la investigación, parece conveniente plasmarlos sobre el modelo teórico de relaciones que previamente se había propuesto (véase *figura 13*). En él se han incluido los diferentes factores estudiados, así como los indicadores que cargan sobre éstos, indicando toda la información referida a las cargas, los R^2 y las significatividades.

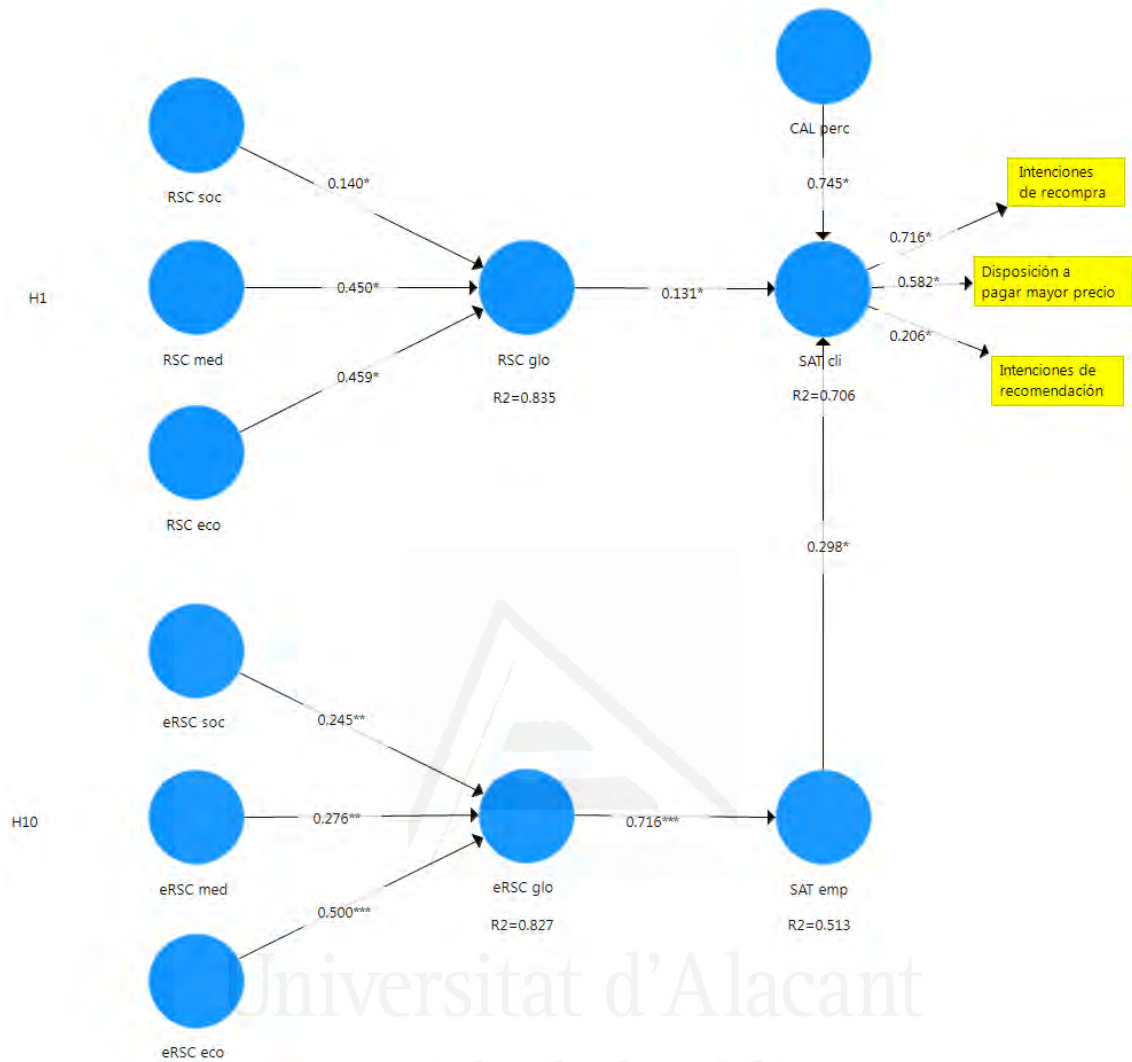


Figura 13 - Modelo teórico contrastado. Elaboración propia.

6.5.2. Resumen del contraste de las hipótesis de investigación

Antes de abordar el último apartado del presente capítulo, referido a la discusión de los resultados, se ha tenido a bien presentar un resumen general que aglutinara los resultados de la investigación. Para ello, se presenta, a continuación, el resumen del contraste de todas las hipótesis planteadas (véase *tabla 80*).

Tabla 80 – Resumen de los resultados del contraste de las hipótesis de investigación. Elaboración propia.

	Hipótesis	Resultado
H ₁	<i>La responsabilidad social corporativa percibida por los clientes de instalaciones y centros deportivos es un constructo multidimensional</i>	Aceptada
H ₂	<i>Los clientes de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos sociales de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma</i>	Aceptada
H ₃	<i>Los clientes de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos medioambientales de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma</i>	Aceptada
H ₄	<i>Los clientes de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos económicos de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma</i>	Aceptada
H ₅	<i>La responsabilidad social corporativa percibida por los clientes de instalaciones y centros deportivos influye directa y positivamente sobre la satisfacción de estos clientes</i>	Aceptada
H ₆	<i>La calidad percibida por los clientes de instalaciones y centros deportivos influye directa y positivamente sobre la satisfacción de los mismos</i>	Aceptada
H ₇	<i>La satisfacción de los clientes de instalaciones y centros deportivos influye directa y positivamente sobre las intenciones de recompra de los mismos</i>	Aceptada
H ₈	<i>La satisfacción de los clientes de instalaciones y centros deportivos influye directa y positivamente sobre la disposición de éstos a pagar un mayor precio</i>	Aceptada
H ₉	<i>La satisfacción de los clientes de instalaciones y centros deportivos influye directa y positivamente sobre las intenciones de recomendación</i>	Aceptada
H ₁₀	<i>La responsabilidad social corporativa percibida por los empleados de instalaciones y centros deportivos es un constructo multidimensional</i>	Aceptada
H ₁₁	<i>Los empleados de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos sociales de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma</i>	Aceptada
H ₁₂	<i>Los empleados de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos medioambientales de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma</i>	Aceptada
H ₁₃	<i>Los empleados de instalaciones y centros deportivos perciben que los aspectos económicos de una instalación deportiva como parte de la responsabilidad social corporativa de la misma</i>	Aceptada
H ₁₄	<i>La responsabilidad social corporativa percibida por los empleados de instalaciones y centros deportivos influye directa y positivamente sobre la satisfacción laboral de éstos</i>	Aceptada
H ₁₅	<i>La satisfacción laboral de los empleados de instalaciones y centros deportivos influye directa y positivamente sobre la satisfacción del cliente de centros deportivos</i>	Aceptada

6.6. Discusión de los resultados

Una vez que hemos llevado a cabo la presentación de los resultados, donde hemos expuesto la situación de los centros deportivos estudiados en materia de responsabilidad social corporativa, medida a través de la percepción tanto de los clientes como de los empleados; y habiendo tratado de examinar si ésta era un factor que impactara sobre otras variables de notable importancia para los centros, tales como la satisfacción laboral, la satisfacción del cliente, o las intenciones comportamentales de estos últimos; debemos abordar la discusión de los mismos.

En primer lugar, una vez contrastado el modelo teórico propuesto y las hipótesis de investigación presentadas, podemos observar cómo la responsabilidad social corporativa tiene un papel significativo para los centros deportivos, en tanto que se trata de un antecedente directo de la satisfacción de los empleados y de la satisfacción de los clientes, habiéndose apreciado también cómo esta última variable mencionada influye, a su vez, en las intenciones de recompra y recomendación y disposición a pagar un mayor precio por el uso de los productos y servicios de los mismos.

En relación al análisis relativo a las percepciones de RSC, los resultados de la investigación muestran que, tanto en el caso de los clientes como de los empleados de los centros deportivos analizados, los aspectos económicos son los más percibidos, seguidos de los aspectos sociales y situándose, en último lugar, las percepciones sobre acciones y políticas socialmente responsables en materia medioambiental. Estos resultados son coherentes, por un lado, con la teoría propuesta por Carroll (1979; 1991), que postula que el primer elemento estrictamente necesario para una organización es la responsabilidad económica, según la cual la organización debe tener el compromiso de producir bienes y servicios reclamados por la sociedad y venderlos con el beneficio necesario para garantizar su supervivencia; y, por otro lado, con los resultados expuestos en otras investigaciones (M. Farooq et al., 2014), donde se concluye que los aspectos medioambientales quizá sean cada vez más percibidos por la sociedad como mínimos legales que las organizaciones deben contemplar para poder operar en el mercado.

En cualquier caso, tal y como hemos expuesto en el *capítulo 3* de la presente tesis doctoral, la preocupación por el cuidado del medioambiente y el uso racional de los recursos naturales debería ser un factor a integrar en la gestión de los centros deportivos (Quesada & Díez, 2002) y, a la vista de las percepciones tanto de los clientes como de los empleados de este tipo de instalaciones, podríamos concluir que (1) los gestores de las mismas deberían implicarse más en la implementación de acciones y políticas socialmente responsables para reducir su impacto medioambiental, (2) en caso de ya estar llevándolas a cabo, los gestores de centros deportivos deberían reflexionar sobre si la estrategia de comunicación que están empleando para dar a conocer estas acciones y políticas a sus grupos de interés más cercanos son las más acertadas, o (3) los centros deportivos deberían realizar un esfuerzo añadido con

tal de comunicar las ventajas que implican las acciones socialmente responsables que llevan a cabo en materia medioambiental (Eberle, Berens, & Li, 2013).

En esta misma línea, otra de las anotaciones que parece convenientes realizar es la de la relación entre los aspectos socialmente responsables que más perciben los clientes y empleados de los centros deportivos analizados y la importancia que dichos factores tienen sobre la formación de las percepciones globales de la responsabilidad social corporativa de dichos centros. En este sentido, los resultados nos muestran cómo, tanto en el caso de los clientes como de los empleados, los aspectos económicos son los que juegan un papel más importante en la formación de las percepciones globales de responsabilidad social corporativa, seguidos de los aspectos medioambientales y situándose en última posición los aspectos sociales. Esta clasificación demuestra cómo los aspectos medioambientales, especialmente en el caso de los clientes (véase *apartado 6.5.1.*), tienen una importancia relevante que no se corresponde con el nivel de percepciones que éstos tienen sobre los esfuerzos que realizan sus centros deportivos en materia medioambiental. Así, no parece ilógico plantear la posibilidad de que, si los centros deportivos mejoraran sus procesos y políticas socialmente responsables en materia medioambiental (por ejemplo a través de la mejora de la eficiencia energética de la instalación), podrían mejorar consecuentemente la percepción global que sus clientes tienen sobre la responsabilidad social corporativa y, en última instancia, ver mejorados los impactos que ésta puede tener sobre la satisfacción del cliente y las intenciones comportamentales de éstos.

En base a la importancia que cada uno de los aspectos socialmente responsables tienen en relación a la formación global de las percepciones sobre RSC, nuestros resultados contrastan con los expuestos en investigaciones previas (Bigné et al., 2005; Bigné et al., 2006; Mercadé, Molinillo, & Fernández, 2014), que obtuvieron exactamente los resultados inversos, situándose los aspectos sociales como los más relevantes en cuanto a la formación de la percepción de la RSC, seguidos de los aspectos medioambientales y encontrando, en último lugar, los aspectos económicos. Respecto a esta diferencia, es necesario explicar que estos estudios mencionados se desarrollaron en base a productos y servicios de otros sectores (productos textiles y artículos de higiene personal los dos primeros; y productos y servicios de supermercados e hipermercados, el tercero) en los que, quizá, las percepciones del cliente sean sustancialmente diferentes que en el sector analizado en la presente investigación.

En cuanto a las diferencias entre la responsabilidad social corporativa percibida por los clientes de centros deportivos en base a sus variables demográficas, los resultados obtenidos en la presente investigación muestran que las mujeres parecen percibir las acciones y políticas relativas a la responsabilidad social corporativa en mayor medida que los hombres. En este sentido, atendiendo a las diferencias entre percepciones de RSC y género, nuestros resultados difieren de los obtenidos en las investigaciones previas de Pérez y Rodríguez del Bosque (2013), llevados a cabo en el sector de servicios financieros; o de Bigné et al. (2006), desarrollado basándose en productos textiles y de higiene personal; que indicaban que sus

resultados no mostraban diferencias estadísticamente significativas entre esta variable y el género. La diferencia en cuanto a estos datos podría deberse a las evidentes diferencias entre los sectores analizados, y al hecho de que en el sector al que nuestra investigación se refiere, el contacto entre los usuarios y el centro deportivo suele ser más directo (el servicio se consume con las dos partes implicadas en contacto directo), más duradero (el consumo de un servicio determinado suele requerir de un mayor tiempo respecto al consumo de los otros servicios y productos mencionados), más frecuente (suele ser un servicio consumido repetidas veces durante un periodo de tiempo) y más experiencial (Dorado, 2006).

En este sentido, también cabe mencionar la importancia que dichos resultados podrían tener en relación a los centros deportivos que exclusivamente prestan servicio a mujeres, dado que verán directamente recompensados sus esfuerzos en desarrollar políticas socialmente responsables en sus centros, así como podrán adaptar sus estrategias de comunicación a incidir más directamente sobre estas políticas y acciones emprendidas.

Asimismo, los resultados obtenidos muestran diferencias significativas en la percepción de la responsabilidad social corporativa por parte de los clientes y la edad o el nivel de formación académica de éstos, coincidiendo con los resultados de investigaciones previas en el sector, por ejemplo, de los servicios financieros (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2013). En cuanto a los resultados relativos a la edad de los encuestados, se puede observar que los más jóvenes son los que menos perciben la responsabilidad social corporativa de los centros deportivos. En este sentido, sería interesante conocer los motivos que propician esta situación, pudiendo deberse a la falta de adaptación de sistemas de comunicación con los perfiles de cliente más jóvenes.

Por otro lado, los resultados de la investigación realizada nos muestran que, a medida que el nivel formativo del cliente aumenta, su percepción sobre las políticas de responsabilidad social corporativa de los centros deportivos disminuye. Este es un factor relevante a tener en cuenta desde el punto de vista de los gestores de centros deportivos, dado que, en función del posicionamiento de su centro y del perfil que tengan sus clientes, deberá incidir con mayor o menor intensidad en la implementación y comunicación de políticas socialmente responsables.

Otro resultado que parece interesante analizar con más detalle es el referido a la percepción que los clientes de los centros deportivos analizados tiene respecto a su antigüedad como cliente del mismo. Salvo en aquellos clientes que llevan vinculados a su centro deportivo más de 20 años, los resultados obtenidos en esta investigación nos permiten observar que cuanto menos tiempo lleva el encuestado como cliente del centro deportivo, mayor es su percepción de que éste se comporta de manera socialmente responsable. Este resultado debería ser tratado con especial interés por parte de los gerentes de centros deportivos, puesto que podría alertar sobre la posible tendencia, conforme pasa el tiempo, de que el cliente de vaya conformando una idea sobre la responsabilidad social corporativa de su centro deportivo alejada de lo que inicialmente podría pensar. Esto podría ser motivado por dos razones: por

un lado, es posible que las acciones socialmente responsables de los centros deportivos sean insuficientes y el cliente, conforme pasa más tiempo en el centro, va percibiendo esas carencias; mientras que, por otro lado, esta situación podría motivarse por el hecho de que, aunque el centro deportivo lleve a cabo prácticas socialmente responsables, la información que llega al cliente sobre éstas sea escasa y, por tanto, con el tiempo las note a faltar cada vez más.

La calidad ofertada o el nivel de satisfacción que los clientes posean son factores de vital importancia para los centros deportivos. Así, los resultados de la presente investigación muestran que los clientes de los centros deportivos analizados perciben a éstos como de buena calidad, tanto en lo relativo a los productos y servicios ofertados, como a la calidad en la interacción entre la organización y sus empleados y los clientes; valorándose además como satisfechos con su experiencia como clientes de los mismos.

En este sentido, nuestros resultados muestran que las mujeres perciben una mayor calidad en los centros deportivos, en la línea de los resultados de otra investigación desarrollada en el sector de centros deportivos (García, Fernández, & Bernal, 2014), habiéndose determinado también la existencia de diferencias significativas entre el género y la satisfacción de los clientes, también en favor del perfil femenino encuestado, siendo coherentes estos resultados con la investigación que Dorado (2006) realizó en instalaciones deportivas.

Otro de los resultados obtenidos nos indica que los adultos mayores y los mayores son los grupos de edad que perciben en mayor medida la calidad ofrecida por los centros deportivos analizados, coincidiendo con los resultados que García (2014) o Dorado (2006) obtuvieron en sus investigaciones, también relacionadas con instalaciones y centros deportivos; mostrándose también más satisfechos con los mismos. En este sentido, al igual que ya hubiéramos planteado en el caso de la relación entre la edad y las percepciones de RSC, sería interesante analizar los motivos de esta diferencia de percepciones de calidad y valoración de la satisfacción, en base a la edad. Entre las causas que pueden propiciar estas diferencias podría encontrarse el posicionamiento del centro deportivo (en cuanto a su política de precios, *target* de cliente, servicios ofertados, sistemas y políticas de comunicación, etc), o el hecho de que los sectores más jóvenes de la población son más críticos y más exigentes con lo que esperan de un servicio deportivo, pudiendo deberse a estar más acostumbrados a las novedades que continuamente surgen en el sector deportivo y por tanto, siendo proclives a evaluar si su centro las integra (Dorado, 2006).. Asimismo, este resultado podría tener una relevancia manifiesta para los centros deportivos, dado que el hecho de que las personas de mayor edad muestren mayores niveles de calidad percibida y de satisfacción con los centros deportivos podría tener implicaciones en las políticas y estrategias de captación de clientes de estos centros. Asimismo, este elemento debería hacer reflexionar a los gestores de centros, puesto que en poco más de una década, en España el porcentaje de personas mayores de 65 años alcanzará el 24,9% de la población total (Instituto Nacional de Estadística, 2014).

En relación a la calidad percibida y la satisfacción del cliente, otro de los aspectos a tener en cuenta debería ser el del perfil académico y formativo del cliente, dado que, según los resultados del presente estudio, los clientes de los centros deportivos analizados muestran menor percepción de calidad y menores niveles de satisfacción conforme aseguran disponer de mayores niveles formativos. Este hecho podría corresponderse con una mayor exigencia por parte de los clientes con mayor nivel formativo en cuestiones relacionadas con la calidad del servicio, de los productos y de las relaciones e interacciones con el personal del centro deportivo, para poder valorar óptimamente su satisfacción como cliente.

Por otro lado, los resultados muestran cómo a medida que un cliente acude menos al centro deportivo, sus niveles de percepción de la calidad y su valoración de la satisfacción disminuyen. Este debería llevar a reflexionar en en qué medida una mala o mediocre experiencia como cliente del centro deportivo disminuye la motivación para acudir a él de forma habitual; resaltando la importancia que tiene para los centros deportivos prestar en todo momento, de forma regular, estable y a lo largo de todo el tiempo, un servicio que sea percibido como de calidad por parte de los clientes. Es evidente que las impresiones que un cliente recibe en cada contacto o experiencia con el centro deportivo son cruciales, especialmente las producidas en los *momentos de la verdad* (García, 2011), producidos en el encuentro real del cliente con el servicio recibido. Por ello, en este punto sería conveniente subrayar la importancia que, desde nuestro punto de vista, los gestores de centros deportivos tendrían que otorgar a la implementación de políticas de gestión de la calidad total, enfatizando la evaluación constante de sus procesos en búsqueda de la mejora continua en sus entidades.

Por último, los resultados obtenidos nos muestran que tanto las percepciones de RSC, como las percepciones de calidad, así como las valoraciones de satisfacción del cliente, son mayores en los centros deportivos privados analizados, seguidos de los centros deportivos mixtos y situándose, en último lugar, los centros deportivos públicos. Estos resultados deberían servir como aliciente para analizar los motivos por los que se producen estas diferencias.

En cuanto a las diferencias entre la responsabilidad social corporativa percibida por los empleados de centros deportivos en base a sus variables demográficas, los resultados obtenidos en la presente investigación muestran que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las percepciones de RSC y la edad, o entre las percepciones de RSC y si tienen hijos. Si bien es cierto que en este último caso, los empleados encuestados que afirmaban tener hijos percibían ligeramente mejor las políticas socialmente responsables de los centros deportivos respecto a aquellos que no tenían, estas diferencias no han resultado ser estadísticamente significativas, a diferencia de lo que ocurre en otras investigaciones previas desarrolladas en sectores como el industrial (Maksimainen, Saariluoma, & Jokivuori, 2009).

En relación al perfil formativo, los resultados obtenidos indican que aquellos empleados con menores niveles formativos disponen de mayores percepciones sobre RSC en los centros deportivos que el resto. Estos resultados se encuentran en la línea de los obtenidos en la muestra de clientes del presente estudio de investigación.

En cuanto a la satisfacción laboral, la investigación ha determinado que las mujeres encuestadas valoran su satisfacción laboral por encima de la de los hombres, coincidiendo con la investigación multisectorial que Gamero (2007) llevó a cabo. Asimismo, en relación a esta variable, los resultados de la presente investigación muestran que, a medida que se dispone de mayor nivel de formación académica, el nivel de satisfacción laboral disminuye, siendo resultados coherentes con los obtenidos en investigaciones realizadas en otros sectores (Celma et al., 2009; Gamero, 2007). Esta situación podría verse propiciada por la exigencia de los empleados a determinados aspectos sociales que pueden afectarle de forma directa (condiciones de trabajo, políticas de retribución, flexibilidad y conciliación-laboral, etc.). En un mercado laboral como el español, donde la tasa de paro se sitúa en más del 18% y donde el desempleo afecta con más fuerza conforme menor es el nivel de formación alcanzado (Instituto Nacional de Estadística, 2017a), sería comprensible, atendiendo a las diferentes teorías sobre satisfacción laboral (véase *capítulo 2*), que los empleados con menores niveles formativos estuvieran minimamente satisfechos por el mero hecho de disponer de un puesto de trabajo.

Uno de los resultados más llamativos obtenidos en este trabajo, refiere que los empleados de centros deportivos con mayores niveles tanto de percepción de la RSC como de satisfacción laboral eran los que desarrollaban su labor como autónomos y, por tanto, considerándose como empleados indirectos de estos centros. Este resultado debería plantear el interrogante sobre cuáles son los motivos que propician esta situación, pudiendo estar relacionada con (1) su nivel de ingresos derivados de la ejecución de sus trabajos para el centro deportivo, (2) la libertad para escoger los protocolos de actuación para acometer sus labores, o (3) el nivel de categoría profesional en el que desarrollan su trabajo. Sin embargo, éste no es el único resultado llamativo en cuanto a la variable *tipo de contrato*, dado que también encontramos como los empleados con contratos temporales afirman tener mayores niveles de satisfacción laboral que los empleados fijos, en contraposición a resultados de otras investigaciones (Celma et al., 2009; Gamero, 2007) que concluían precisamente que los trabajadores temporales gozaban de menores niveles de satisfacción laboral que el resto. Sin pretender aventurarnos a hipotetizar, quizá estos resultados obtenidos en los centros deportivos se deban, además de a la estrecha relación entre percepciones de RSC y satisfacción laboral abordada en esta investigación, a la tesitura y situaciones personales de los empleados del sector, muchos de ellos quizá personas jóvenes que compatibilizan su trabajo puntual en centros deportivos con otros trabajos o, incluso, con estudios académicos, pudiendo tratarse de un tema a analizar en futuras investigaciones.

Introduciéndonos de lleno en la discusión de los resultados del estudio propuesto en el modelo teórico, los resultados de esta investigación muestran que la responsabilidad social percibida, tanto por parte de los clientes como de los empleados de centros deportivos, es un constructo multidimensional, en la línea propuesta por otros estudios e investigaciones llevadas a cabo en numerosos sectores, entre los que se pueden citar los servicios de telefonía móvil, los servicios turísticos y de hospedaje, los productos textiles y de higiene personal, los servicios financieros o los servicios de seguros (Aguilera et al., 2007; Alvarado & Schlesinger, 2008; Alvarado, 2008; Alves & Llena, 2009; Bigné et al., 2005; Carroll, 1979; Carroll, 1991; Comisión de las Comunidades Europeas, 2001; de la Cuesta & Valor, 2003; Kaptein & Wempe, 2002; Maignan, 2001; Maignan & Ferrell, 2003; Panwar et al., 2006). Este constructo se conforma a partir de la percepción de los aspectos sociales, medioambientales y económicos de la organización, viniendo a coincidir con los resultados de aquellas investigaciones que establecen la tridimensionalidad del constructo a partir de estas mismas dimensiones (Alves & Llena, 2009; Comisión de las Comunidades Europeas, 2001; de la Cuesta & Valor, 2003; Kaptein & Wempe, 2002; Panwar et al., 2006; van Marrewijk, 2003; van Marrewijk & Werre, 2003).

En relación al modelo contrastado, los resultados muestran cómo las percepciones de los clientes sobre la RSC de los centros deportivos, impacta directa y positivamente sobre su satisfacción como cliente de los mismos, siendo unos resultados congruentes con investigaciones realizadas anteriormente (Bigné et al., 2011; Bolton & Mattila, 2015; Hsu, 2012; S. Lee & Heo, 2009; Luo & Bhattacharya, 2006; Martínez & Rodríguez del Bosque, 2013).

Asimismo, los datos de la presente investigación indican que la calidad percibida por los clientes de los centros deportivos de la muestra influye directa y positivamente sobre la satisfacción de éstos, en consonancia con los resultados de otras investigaciones realizadas tanto en el sector del fitness (García et al., 2012), como en sectores como la industria manufacturera, los servicios financieros o las aseguradoras (Homburg & Stock, 2004).

En relación a las intenciones comportamentales, hemos obtenido unos resultados que indican que la satisfacción del cliente influye directa y positivamente sobre las intenciones de recompra, en la línea de investigaciones llevadas a cabo en otros sectores, como el sector de los servicios de telefonía móvil o el sector financiero (Pérez et al., 2008; Saldivar, 2014); así como sobre la disposición a pagar un mayor precio sobre los productos y servicios (Saldivar, 2014) o sobre las intenciones de recomendación (Pérez et al., 2008; Saldivar, 2014).

Por último, en base a los resultados obtenidos en la presente investigación, se puede extraer que la RSC percibida por los empleados de centros deportivos influye directa y positivamente sobre su satisfacción laboral, en consonancia con investigaciones efectuadas en otros ámbitos (Álvarez & Miles, 2006; Celma et al., 2009; De Roeck et al., 2014; Ebeid, 2010; Gamero, 2007; Giri & Kumar, 2010; Glavas & Kelley, 2014; Raub & Blunschi, 2013; Tziner et al., 2011; Valentine & Fleischman, 2008; Vitell & Davis, 1990; Vitell et al., 2010), y como ésta afecta,

a su vez, de forma directa y positiva a la satisfacción del cliente, de forma coherente con la investigación de Homburg & Stock (2004).



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Capítulo 7

Conclusiones e implicaciones

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Introducción

De acuerdo a la estructura en la que la presente tesis doctoral se ha desarrollado, y una vez se ha realizado la presentación de los resultados de la misma, es el momento de abordar las conclusiones generales a las que se ha llegado, sintetizando en la medida de lo posible las aportaciones que de la investigación se han obtenido.

Asimismo, también se han de exponer las principales implicaciones que, desde el punto de vista del autor, los resultados y conclusiones del presente estudio de investigación podrían trascender al ámbito directivo y gerencial de las instalaciones y centros deportivos.

Por otro lado, hemos de considerar que esta investigación, como generalmente cualquiera que se precie, posee una serie de limitaciones que han de ser mencionadas en el propio documento. De esta forma, las limitaciones de investigación se incorporan dentro del presente capítulo.

Por último, aunque no menos importante, hemos de enumerar las posibles futuras líneas de investigación que, partiendo de los resultados del presente estudio, podrían ser llevadas a cabo en el futuro con el fin de profundizar en el área de conocimiento e investigación que basa el presente trabajo.

Como se expuso en anteriores capítulos, la responsabilidad social corporativa puede llegar a tener una gran importancia en el sector de las instalaciones y centros deportivos, por determinados factores intrínsecos al propio sector y a la propia naturaleza de las instalaciones.

Con este punto de partida se inició una investigación que pretendía analizar si las percepciones de responsabilidad social corporativa en instalaciones y centros deportivos podía estar relacionada con determinados aspectos que influyen, de forma notable, en el rendimiento y supervivencia de una organización, tales como la satisfacción del cliente o las intenciones comportamentales de éste, entre ellas, las intenciones de recompra, las intenciones de recomendación y la disposición a pagar un precio más elevado por tratarse de productos y servicios socialmente responsables.

A la vista de la revisión de la literatura, se podría afirmar que, desde el punto investigador y académico, todavía existe un vasto campo de estudio inexplorado en relación a la responsabilidad social corporativa en instalaciones y centros deportivos y cómo ésta puede afectar, tanto positiva como negativamente, a su gestión.

Nuestro estudio se ha focalizado en el análisis de siete objetivos específicos, que fueron (1) el desarrollo de una escala de medida de la responsabilidad social corporativa para utilizar con clientes de instalaciones y centros deportivos que estuviera basada en las dimensiones social, medioambiental y económica de la misma; (2) el desarrollo de una escala de medida de la responsabilidad social corporativa para utilizar con empleados de instalaciones y centros deportivos que estuviera basada en las dimensiones social, medioambiental y económica de la misma; (3) conocer la influencia que la responsabilidad social corporativa percibida ejerce sobre la satisfacción del cliente de centros deportivos; (4) conocer la influencia que la satisfacción del cliente de centros deportivos ejerce sobre sus intenciones de recompra, sus intenciones de recomendación y su disposición a pagar un mayor precio; (5) conocer la influencia que la calidad percibida por parte del cliente de centros deportivos ejerce sobre la satisfacción de éstos; (6) conocer la influencia que la responsabilidad social corporativa percibida ejerce sobre la satisfacción laboral del empleado de centros deportivos; y (7) conocer la influencia que la satisfacción laboral del empleado de centros deportivos puede ejercer sobre la satisfacción del cliente de centros deportivos.

Estos objetivos dieron paso al desarrollo de una serie de hipótesis de investigación (véase capítulo 4), que propiciaron el desarrollo de un plan metodológico que permitiera contrastarlas. Así, una vez contrastadas y obtenidos los resultados derivados de la investigación (véase capítulo 5), a continuación, se exponen las que, en opinión del autor, son las conclusiones más relevantes de este estudio.

7.1. Conclusiones de la investigación

A continuación, se presentan las conclusiones principales a las que se ha llegado en esta investigación. Para ello se abordarán, primeramente, aquellas conclusiones relacionadas con el estudio del marco teórico y, seguidamente, se hará lo propio con las conclusiones derivadas del estudio empírico realizado.

La presente tesis doctoral ha abarcado la evolución de la responsabilidad social corporativa, tanto desde un punto de vista social como desde un punto de vista académico. Así, se ha podido observar como la RSC se trata de un fenómeno social arraigado desde hace ya mucho tiempo y, con una perspectiva más ajustada, lleva tratándose como tal desde hace varias décadas. Numerosos desencadenantes nos han llevado a considerar actualmente la RSC como un concepto complejo y multifacético, que es cada vez más importante para los líderes empresariales y las organizaciones de nuestro tiempo y que cada vez más atrae la atención del público en general, que utiliza su percepción sobre las actitudes socialmente responsables de las organizaciones para actuar en consecuencia con las mismas. De igual modo, se ha visto cómo la investigación alrededor del concepto ha crecido significativamente en los últimos cincuenta años, llegando a estudiarse en los últimos tiempos desde una perspectiva interrelacionada con otros campos relacionados y complementarios con la misma, entre los que se encuentra la sostenibilidad.

La revisión teórica efectuada nos ha permitido percatarnos de la existencia de numerosas definiciones del concepto de responsabilidad social, pudiendo deberse a las múltiples formas de concebir lo que ésta significa y abarca, o incluso a la dificultad añadida que supone tratarse de un concepto en constante dinamismo y la falta de consenso sobre el propio término que ha de emplearse para referirse a ella.

De igual modo, hemos a través de la literatura hemos distinguido la existencia de numerosas perspectivas teóricas existentes sobre la RSC, así como varios marcos referenciales para explicar las dimensiones del concepto, habiendo plasmado en nuestra investigación las principales desde la perspectiva de interacción entre negocio y sociedad.

Desde el punto de vista pragmático, la revisión de la literatura realizada en la presente investigación sacó a la luz numerosos estudios académicos previos que relacionaban las prácticas socialmente responsables de las organizaciones con variables de vital importancia para las mismas, tanto vinculadas a la dimensión externa de la *responsabilidad social corporativa* (como por ejemplo los impactos que genera sobre la reputación de la organización, los comportamientos del cliente o la satisfacción de éstos), así como con variables vinculadas a la dimensión interna de la RSC (como la satisfacción laboral, la identificación con la organización, o percepción de justicia de la misma).

A la vista de los resultados de la presente investigación, se podría concluir que los clientes de instalaciones y centros deportivos analizados perciben de forma dispar las acciones y los esfuerzos que dichos centros realizan en relación con las distintas dimensiones de la responsabilidad social corporativa. Así, hemos podido observar cómo los esfuerzos que estas entidades realizan en relación a los aspectos sociales y económicos son percibidos por parte de sus clientes de manera notable, no ocurriendo lo mismo en el caso de los aspectos medioambientales.

Estos resultados nos han mostrado también la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre las percepciones que los clientes de los centros deportivos estudiados tienen sobre la responsabilidad social corporativa de éstos y sus factores demográficos, tales como el género, el estado civil, la edad, si tiene hijos/as o su nivel de formación.

Asimismo, los resultados de la investigación nos muestran que también existen diferencias estadísticamente significativas entre las percepciones que los clientes de los centros deportivos estudiados tienen sobre la RSC de sus centros y los hábitos de uso de dichas instalaciones, observando diferencias según la frecuencia de uso de los centros deportivos y la antigüedad como usuario del centro.

Por otra parte, el estudio realizado puede concluir que los clientes de los centros deportivos privados analizados perciben con mayor intensidad las políticas y los esfuerzos socialmente responsables de sus centros, en comparación con los centros deportivos mixtos o públicos. De hecho, la investigación muestra cómo estas diferencias son estadísticamente significativas.

De igual modo, los resultados extraídos de este trabajo, nos permiten concluir que los clientes de los centros deportivos analizados perciben una alta calidad en los productos, servicios y en la interacción que los empleados del centro les ofrecen y que muestran una elevada satisfacción como clientes de dichos centros, encontrando en ambos sentidos diferencias estadísticamente significativas en función de sus factores demográficos (género, estado civil, edad, si tiene hijos/as y nivel de formación), así como en función de su frecuencia de uso del centro deportivo. Asimismo, hemos podido observar cómo los resultados de estas variables nos muestran que los clientes analizados que provenían de centros deportivos privados percibían mayores niveles de calidad en sus instalaciones y valoraban su satisfacción como clientes de manera más evidente que aquellos usuarios de instalaciones deportivas mixtas y públicas.

En relación al perfil de los empleados de los centros deportivos analizados, podemos concluir, de una forma bastante similar a la expuesta en referencia a los clientes, que perciben de forma desigual las políticas y esfuerzos socialmente responsables llevados a cabo por sus entidades, situándose la percepción de los aspectos sociales o económicos por encima de los medioambientales.

En general, los resultados de la investigación también nos muestran cómo los empleados de los centros deportivos analizados cuentan con un alto nivel de satisfacción laboral en relación a sus centros de trabajo.

Respecto al análisis llevado a cabo sobre la dimensionalidad de la responsabilidad social corporativa, los resultados obtenidos apoyan la idea de que la RSC percibida por los clientes y empleados de los centros deportivos analizados es un constructo multidimensional, conformado por las percepciones que éstos tienen sobre los aspectos sociales, económicos y medioambientales.

Asimismo, los resultados de este estudio nos muestran cómo los aspectos económicos, son los que más pesan a la hora de conformar la percepción global de la RSC por parte de los clientes y empleados de los centros deportivos evaluados, seguido de los aspectos medioambientales y encontrando, en última instancia, los aspectos sociales.

De igual modo, la presente investigación ha dado como resultado que la RSC percibida por los clientes de los centros deportivos estudiados influye positiva y significativamente sobre la satisfacción del cliente y que ésta hace lo propio con las intenciones comportamentales del cliente, como las intenciones de recompra, las intenciones de recomendación y la disposición a pagar un mayor precio por los productos y servicios ofrecidos por el centro deportivo. De forma similar, la investigación también ha determinado que la calidad percibida por parte de estos clientes ejerce una gran influencia sobre la satisfacción de los mismos.

En relación a los empleados, los resultados obtenidos avalan la idea de que la RSC percibida por parte de éstos, también se trata de un constructo multidimensional, compuesto por las tres dimensiones anteriormente citadas.

Además, se han obtenido evidencias que afirman que la RSC percibida por los clientes internos de los centros deportivos estudiados influye directa y positivamente sobre su satisfacción laboral y que esta satisfacción laboral de los empleados de centros deportivos, a su vez, influye directa y positivamente sobre la satisfacción de sus clientes.

7.2. Implicaciones directivas y gerenciales

Tal y como se ha expuesto a lo largo de la presente tesis doctoral, el sector de los centros deportivos se encuentra en constante dinamismo, habiendo sufrido unos profundos cambios en las últimas décadas y habiéndose posicionado como uno de los sectores con gran penetración en el mercado español.

En este sentido, y derivado de los resultados obtenidos en la presente investigación, creemos que los gerentes y directivos de los centros deportivos podrían extraer algunas conclusiones que podrían incidir positivamente en sus entidades.

En primer lugar, parece conveniente que los responsables de centros deportivos se impliquen de una manera más intensa en la implementación de políticas socialmente responsables en sus centros deportivos, especialmente en lo relativo a los aspectos de cuidado y respeto al medioambiente. Como hemos podido observar a lo largo del presente trabajo, los recursos naturales empleados en este tipo de instalaciones conllevan importantes gastos para los centros deportivos, por lo que, únicamente desde el punto de vista económico, responsabilizarse en la reducción de estos consumos ya generaría ventajas sustanciales para la organización. Si a ello le sumamos la importancia que los aspectos medioambientales parecen tener a la hora de que los clientes de los centros deportivos conformen sus percepciones generales sobre la RSC de dichos centros, es evidente que deberá ser un aspecto a incorporar en la agenda de trabajo de los gestores de este tipo de instalaciones.

Seguidamente, los gerentes y directivos de centros deportivos deberían esforzarse por gestionar de una forma socialmente responsable sus centros deportivos porque, a la vista de los resultados, las percepciones que sus empleados puedan tener sobre la responsabilidad social corporativa de sus centros de trabajo pueden incidir en su grado de satisfacción laboral que, a su vez, parece estar relacionado con la satisfacción de los clientes.

Por último, y con tal de incidir todavía más en la importancia que para los centros deportivos tendría la implantación de políticas de responsabilidad social, pensamos que los responsables de centros deportivos deberían promover estas acciones y políticas porque podrían estar vinculadas a una mayor intención por parte de sus clientes de continuar adquiriendo sus productos y servicios, pagando incluso algo más por ellos, además de aumentar sus posibilidades de recomendación del centro deportivo a sus conocidos.

7.3. Limitaciones de la investigación

Como es evidente, un trabajo de estas características está sujeto a determinadas limitaciones y dificultades que han de ser expuestas, con el fin de que el lector pueda matizar los resultados obtenidos y advertir las dificultades aparecidas durante la investigación, que podrían haber obstaculizado su desarrollo en mejores condiciones.

Comenzaremos la exposición de las limitaciones de esta investigación por la que, probablemente, sea una de las más evidentes: la selección de la muestra. A este respecto, en primer lugar, hemos de asumir que el ámbito geográfico de la misma (la provincia de Alicante) podría limitar la generalización de los resultados obtenidos a este preciso ámbito. Esta situación se ha propiciado por la falta de fondos que permitieran recabar cuestionarios de clientes y empleados de centros deportivos de otras provincias españolas o, incluso, de una muestra representativa a nivel nacional.

En segundo lugar, también hemos de aceptar que la muestra utilizada para el perfil de empleados ha sido relativamente pequeña, siendo muy útil con tal de explorar unas relaciones

que en el sector de los centros deportivos no se habían planteado previamente, pero siendo probablemente una muestra pequeña. Este segundo obstáculo ha sido mayormente propiciado por la falta de colaboración de los gerentes de los centros deportivos a los que nos hemos dirigido, que han mostrado un importante rechazo a la colaboración para este tipo de investigaciones académicas.

En relación a la muestra, otro de los obstáculos experimentados a lo largo del desarrollo de este trabajo ha sido no contar con ninguna referencia fiable que nos permitiera conocer el universo total de los centros deportivos del ámbito geográfico en el que hemos desarrollado la investigación, siendo un elemento que se repite en el resto de la geografía nacional. Así, encontramos que el Censo Nacional de Instalaciones Deportivas podría ser obsoleto dada su última edición publicada, o que los estudios sectoriales empleados para afinar el universo total de centros deportivos no desglosaban los mismos en función de las provincias españolas.

Por último, podemos incluir en las limitaciones del presente trabajo aquella relativa a las variables incluidas en el modelo teórico propuesto y contrastado. En este sentido, a lo largo de la revisión de la literatura hemos podido observar cómo la responsabilidad social corporativa puede impactar sobre numerosos factores de vital importancia para los centros deportivos (véase capítulo 2) y como algunos de estos factores podrían además mediar entre las relaciones entre las variables que finalmente se incorporaron en este trabajo.

En este sentido, y teniendo en cuenta la inexistencia de estudios como el aquí presentado en el sector de los centros deportivos, se optó por plantear una investigación que incluyera las variables que quizá mayor repercusión o relevancia generaran en el modelo, desechando en una primera instancia otras muchas. En algunos casos, hubo que desechar determinadas variables (como por ejemplo las variables de componente económico y financiero de los centros deportivos, como facturación, volumen de clientes, etc.) que hubieran propiciado sustanciales aportes a la investigación, con tal de no dificultar más el acceso y disposición de los gerentes de centros deportivos a participar en el presente estudio de investigación.

7.4. Futuras líneas de investigación

No podemos finalizar la presente tesis doctoral sin mencionar una serie de posibles indicaciones y propuestas para futuras investigaciones. En este sentido, consideramos que obtener una muestra más representativa de centros deportivos, en un ámbito geográfico más amplio es una de las indicaciones más relevantes que se pueden exponer. De igual modo, conseguir una muestra más representativa, en relación tanto a los clientes como a los empleados de centros deportivos, es otra de las indicaciones para futuras investigaciones que se desarrollen en esta materia.

Asimismo, sería de gran interés añadir un mayor número de variables que, habiéndose evaluado para incorporar en esta investigación, no se consideraron finalmente por tratarse de un estudio primario en el sector de los centros deportivos en el que parecía más recomendable incorporar un menor número de factores a estudiar. De este modo, la incorporación de nuevas variables al modelo de investigación permitirá analizar de manera más profunda los impactos de la responsabilidad social corporativa en centros deportivos.

Por otro lado, también parece conveniente proponer para futuras investigaciones la incorporación de un mayor número de variables relacionadas con los centros deportivos, tales como su tamaño, su política de precios (pudiendo determinarse por las tarifas medias que cobran a sus usuarios y clientes) o el ámbito geográfico en el que se ubican.

Por último, también parece interesante plantear el interés que, de cara a futuras investigaciones, podría tener el análisis de las políticas socialmente responsables de los centros deportivos atendiendo a las valoraciones que sobre ellos hicieran los directivos y gerentes de los centros estudiados, pudiendo evaluar las similitudes y diferencias entre los perfiles de clientes, empleados y directivos de los mismos.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Bibliografía

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

- Abbasi, M., Moezzi, H., Eyvazi, A. A., & 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.
- ABC. (2012). Los escándalos laborales, ecológicos y de los derechos humanos de apple. Retrieved from <http://www.abc.es/tecnologia/moviles/20120222/abci-escandalos-laborales-ecologicos-derechos-201302010906.html>
- Abdullah, Z., & 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
- Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 1, 63-75.
- Abreu, J. L., & Badii, M. (2007). Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial. [Analysis of the corporate social responsibility concept] *International Journal of Good Conscience*, 2(1), 54-70.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Agencia Andaluza de la Energía. (2016). Retrieved from https://www.agenciaandaluzadelaenergia.es/sites/default/files/Documentos/Incentivos/boja_anexo_catalogo_ps.pdf
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Ahearne, M., Bhattacharya, C. B., & Gruen, T. (2005). Antecedents and consequences of Customer-Company identification: Expanding the role of relationship marketing. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 574-585. doi:10.1037/0021-9010.90.3.574
- Ahmadi, Y., Akbari, A., & Moezzi, H. (2013). Corporation social responsibility: New approach to customer loyalty. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 238-244.
- Albareda, L., & Balaguer, M. R. (2008). La responsabilidad social de la empresa y los resultados financieros. *Revista De Contabilidad y Dirección*, 7, 11.
- Albdour, A., & Altarawneh, I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192-212.

- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(12), 2796-2801.
- Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (1999). Job performance and turnover: A review and integrative multi-route model. *Human Resource Management Review*, 9(4), 525-548.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allué, A. (2009). El deporte como fenómeno jurídico y bien constitucionalmente protegido. *Introducción al derecho del deporte (2ª Edición ed., pp. 59-81)*. Madrid: Dykinson.
- Allué, A. (2009). El marco jurídico del deporte. teoría general. In J. Espartero (Ed.), *Introducción al derecho del deporte (2ª Edición ed., pp. 33-57)*. Madrid: Dykinson.
- Almagro, J. J., Garmendia, J. A., de la Torre, I., & Jauregui, R. (2010). *Responsabilidad social : Una reflexión global sobre la RSE*. Barcelona: FT Prentice Hall.
- Alniacik, U., Alniacik, E., & Genc, N. (2011). How corporate social responsibility information influences stakeholders' intentions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 234-245. doi:10.1002/csr.245
- 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
- Alvarado, A., Bigné, E., & 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., & 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., & Miles, D. (2006). El papel de la empleabilidad en la satisfacción laboral de los trabajadores temporales. *Revista Galega De Economía*, 15(2), 1-20.
- Alves, S., & Llena, F. (2009). Análisis de la responsabilidad social de empresas españolas a partir de la distribución del valor añadido. *Universidade de São Paulo*.

- Amazeen, M. (2011). Gap (RED): Social responsibility campaign or window dressing? *Journal of Business Ethics*, 99(2), 167-182. doi:10.1007/s10551-010-0647-2
- Ambrose, M., Arnaud, A., & 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
- Ambrose, M., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500. doi:10.1037/a0013203
- Ambrose, M., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Andrade, B. (2013). Boicote de consumidores em relação à responsabilidade social corporativa: Proposições a partir do contexto brasileiro. *Revista De Gestão Social e Ambiental*, 7(1), 19-34. doi:10.5773/rgsa.v7i1.547
- Aqueveque, C. (2005). Marketing and market development. signaling corporate values: Consumers' suspicious minds. *Corporate Governance*, 5(3), 70-81. doi:10.1108/14720700510604715
- Argandoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17, 1093-1102.
- Argandoña, A. (2009). Can corporate social responsibility help us understand the credit crisis?. St. Louis, United States, St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis.
- Argandoña, A. (2010). Más allá de la eficiencia: Lecciones éticas de la crisis para la cultura empresarial. St. Louis, United States, St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis.
- Argandoña, A. (2012). Three ethical dimensions of the financial crisis. St. Louis, United States, St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis.
- Ariani, D. W. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46-n/a.
- Arjoon, S. (2000). Virtue theory as a dynamic theory of business. *Journal of Business Ethics*, 28, 159-178.
- Arrieta, B., & Cruz, C. (2005). La dimensión ética de la responsabilidad social.
- Asher, C., Mahoney, J. M., & Mahoney, J. T. (2005). Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm. *Journal of Management and Governance*, 9, 5-32.

- Ashfort, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Atero, C., Leiva, M., Gallego, C., & Cadenas, C. (2003). *Dirección y gestión de centros deportivos*. Madrid: Dirección General de Deportes de la Comunidad de Madrid.
- Auger, P., Devinney, T., & Louviere, J. (2003). What will consumers pay for social product features? *Journal of Business Ethics*, 42(3), 281-304.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.
- 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.
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717-742.
- Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: Measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644-656.
- Bagozzi, R. P., & Burnkrant, R. E. (1980). Single component versus multicomponent models of attitude: Some cautions and contingencies for their use. In J. C. Olson, & A. Abor (Eds.), *Advances in consumer Research* (pp. 339-344)
- Bagozzi, R. P., & Dholakia, U. (1999). Goal setting and goal striving in consumer behavior. *Journal of Marketing*, 63, 19-32.
- Barnea, A., & Rubin, A. (2010). Corporate social responsibility as a conflict between shareholders. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 71-86. doi:10.1007/s10551-010-0496-z
- Basil, D. Z., & Weber, D. (2006). Values motivation and concern for appearances: The effect of personality traits on responses to corporate social responsibility. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(1), 61-72. doi:0.1002/nvsm.38
- Batra, R., & Ahtola, O. T. (1990). Measuring the hedonic and utilitarian sources of consumer attitudes. *Marketing Letters*, 2(2), 159-170.
- Bayoud, N. S., Kavanagh, M., & 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
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.

- Becker-Olsen, K. L., & Hill, R. P. (2005). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. Berkeley: UC Berkeley: Center for Responsible Business.
- Benito, S., & Esteban, P. (2008). Aplicación de los principios de responsabilidad social en las empresas de participación de menos de diez empleados. *Revista De Estudios Cooperativos*, 94(1), 7-26.
- 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.
- Berens, G., van Riel, C. B. M., & van Bruggen, G. H. (2005). Corporate associations and consumer product responses: The moderating role of corporate brand dominance. *Journal of Marketing*, 69(3), 35-48.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (1996). Organizational identification: Conceptualization, measurement and nomological validity. Unpublished manuscript.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-557.
- Berger, J., & Schwartz, E. (2011). What drives immediate and ongoing word of mouth? *Journal of Marketing Research*, XLVIII, 869-880.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2006). Identity, identification, and relationship through social alliances. *Academy of Marketing Science Journal*, 34(2), 128-137.
- Berkley, R. A., & Watson, G. (2009). The Employer-Employee relationship as a building block for ethics and corporate social responsibility. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 21(4), 275-277.
- Best, R. J. (2013). *Market-based management: Strategies for growing customer value and profitability*. New York: Prentice Hall.
- Bhattacharya, C. B., Rao, H., & Glynn, M. A. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing*, 59(4), 46.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88. doi:<http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.67.2.76.18609>

- Bhattacharya, C. B., & 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., Alvarado, A., Aldás, J., & Currás, R. (2011). Efectos de la responsabilidad social corporativa percibida por el consumidor sobre el valor y la satisfacción con el servicio. *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, 20(4), 139-160.
- Bigné, E., Alvarado, A., & Currás, R. (2009). Epistemological evolution of corporate social responsibility in marketing. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 6(1), 35-50. doi:10.1007/s12208-009-0022-0
- Bigné, E., Alvarado, A., Currás, R., & Rivera, J. J. (2010). Latest evolution of academic research in corporate social responsibility: An empirical analysis. *Social Responsibility Journal*, 6(3), 332-344. doi:10.1108/17471111011064726
- Bigné, E., Andreu, L., Chumpitaz, R., & 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., & Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: Un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*, 5(1), 14-27.
- Bigné, E., Chumpitaz, R., & Currás, R. (2010). Alliances between brands and social causes: The influence of company credibility on social responsibility image. *Journal of Business Ethics*, 96(2), 169-186. doi:10.1007/s10551-010-0461-x
- Bigné, E., Currás, R., & Aldás, J. (2012). Dual nature of cause-brand fit influence on corporate social responsibility consumer perception. *European Journal of Marketing*, 46(3), 575-594. doi:10.1108/03090561211202620
- Bigné, E., Currás, R., & Sánchez, I. (2009). Brand credibility in cause-related marketing: The moderating role of consumer values. *Journal of Product & Brand Management*, 18(6), 437-447. doi:10.1108/10610420910989758
- Blanco, E., Burriel, J. C., Camps, A., Carretero, J. L., Landaberea, J. A., & Montes, V. (2006). *Manual de la organización institucional del deporte* (2ª Edición ed.). Badalona: Paidotribo.
- 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., & 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.
- Bonillo, D., & Nieto, F. J. (2001). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Trabajo: Revista Andaluza De Relaciones Laborales*, 11, 189-200.
- Bordens, K. S. (2000). *Social psychology*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.;
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94. doi:10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x
- Boulding, W., & Kirmani, A. (1993). A consumer-side experimental examination of signaling theory: Do consumers perceive warranties as signals of quality? *Journal of Consumer Research*, 20(1), 111-123.
- Bowen, Howard Rothmann,, (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- Bradish, C., & Cronin, J. J. (2009). Corporate social responsibility in sport. *Journal of Sport Management*, 23, 691-697.
- Brammer, S., Millington, A., & 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
- Briñol, P., Falces, C., & Becerra, A. (2007). Actitudes. In J. F. Morales, E. Gaviria, M. C. Moya & M. I. Cuadrado (Eds.), *Psicología social* (pp. 457-490). Madrid: McGraw-Hill.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Bulgarella, C. C. (2005). Employee satisfaction & customer satisfaction: Is there a relationship? *Guidestar Research White Papers*, , 1-6.
- 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*,.
- Caballero, K. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, Revista De Currículum y Formación Del Profesorado*, 6(1)
- Cabrera, M. K., Déniz, María de la Cruz, & Santana, D. J. (2005). Responsabilidad social corporativa y empresa familiar. *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, 14(4), 43-58.

- Caldwell, C., & Karri, R. (2005). Organizational governance and ethical systems: A covenantal approach to building trust. *Journal of Business Ethics*, 58, 249-259.
- Calonge, A. (2009). La organización privada del deporte en el ámbito internacional. In J. Espartero (Ed.), *Introducción al derecho del deporte* (2ª Edición ed., pp. 113-141). Madrid: Dykinson.
- Calonge, A. (2009). La organización pública del deporte. In J. Espartero (Ed.), *Introducción al derecho del deporte* (2009th ed., pp. 83-111). Madrid: 2ª Edición.
- Campion, M. A. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 199-212.
- Camps, A. (2006). Organización administrativa del deporte. In E. Blanco (Ed.), *Manual de la organización institucional del deporte*. (pp. 119-126). Barcelona: Paidotribo.
- Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer-supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65(1), 29-43.
- Carey, M., Mason, D. S., & Misener, L. (2011). Social responsibility and the competitive bid process for major sporting events. *Journal of Sport and Social Issues*, 35(3), 246-263. doi:10.1177/0193723511416985
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x
- Carmines, E., & Zeller, R. (1979). In Sullivan J., Niemi R. (Eds.), *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills, California: SAGE Publications.
- Carneiro Caneda, M., (2004). *La responsabilidad social corporativa interna : La "nueva frontera" de los recursos humanos*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC Editorial.
- Carol-Ann Tetrault Sirsly. (2009). 75 years of lessons learned: Chief executive officer values and corporate social responsibility. *Journal of Management History*, 15(1), 78-94. doi:http://dx.doi.org/10.1108/17511340910921808
- Carretero, J. L. (2006). La organización administrativa del deporte en España. In E. Blanco (Ed.), *Manual de la organización institucional del deporte*. (pp. 139-158). Barcelona: Paidotribo.
- Carrigan, M., & Attalla, A. (2001). The myth of the ethical consumer - do ethics matter in purchase behaviour? *The Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 560-577.

- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility : Evolution of a definitional construct. *Business Society*, 38(3), 268-295. doi:10.1177/000765039903800303
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2009). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Carroll, A. B., & 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
- Castaldo, S., Perrini, F., Misani, N., & Tencati, A. (2009). The missing link between corporate social responsibility and consumer trust: The case of fair trade products. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 1-15. doi:10.1007/s10551-008-9669-4
- Caven, M., & Nomathemba, N. (2014). Community social responsibility strategies employed by unki mine to enhance their corporate reputation. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 5(8), 224-228.
- Celma, D., Martínez, E., & Raya, J. M. (2009). Impacto de las prácticas de RSE en el ámbito de los RRHH sobre la satisfacción laboral. VII Jornadas De Economía Laboral, Zaragoza. 1-32.
- Cerfeda, W., Fernández, I., Aragón, J., Rocha, F., & Cruces, J. (2005). In Aragón J., & Rocha F.(Eds.), *La dimensión laboral de la responsabilidad social de las empresas*. Madrid: Paralelo Edición.
- Cetindamar, D., & Husoy, K. (2007). Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behavior: The case of the united nations global compact. *Journal of Business Ethics*, 76(2), 163-176.
- Chandon, P., Morwitz, V. G., & Reinartz, W. J. (2005). Do intentions really predict behavior? self-generated validity effects in survey research. *Journal of Marketing*, 69(2), 1-14.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.
- Chaves, R., Mozas, A., Puentes, R., & Bernal, E. (2011). E-corporate social responsibility in socially responsible firms: The case of spanish firms. *The Service Industries Journal*, 31(12), 2033-2050. doi:10.1080/02642069.2011.545880

- Chernov, G., & Tsetsura, K. (2012). Building a bridge between corporate reputation and corporate social responsibility in the ukrainian print media. *International Journal of Emerging Markets*, 7(2), 132-145. doi:10.1108/17468801211209910
- CMD Sport. (2016). Definen los rasgos de los verdaderos centros boutique. Retrieved from <http://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/definen-los-rasgos-de-los-verdaderos-centros-boutique/>
- Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 50(6), 449-454. doi:10.1016/j.bushor.2007.06.004
- Cohen, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. doi:10.1006/obhd.2001.2958
- Cole, M. S., Harris, S. G., & Bernerth, J. B. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 352-367. doi:10.1108/01437730610677963
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The oxford handbook of organizational psychology*, volume 1 (pp. 1-22). New York: Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. doi:10.1037//0021-9010.86.3.425
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2015). Measuring justice and fairness. In R. S. Cropanzano, & M. Ambrose (Eds.), *The oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 187-202). New York: Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927. doi:10.1037/0021-9010.92.4.909
- 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.
- Cote, J., Foxman, E., & Cutler, B. (1989). Selecting an appropriate standard of comparison for post-purchase evaluations. *Advances in Consumer Research*, 16, 502-506.
- Coutinho, M. C. (2011). Ethics and corporate social responsibility in latin american small and medium sized enterprises: Challenging development. In L. J. Spence, & M. Painter-Morland (Eds.), *Ethics in small and medium sized enterprises* (pp. 65-83) Springer Netherlands. doi:10.1007/978-90-481-9331-8_5
- Creyer, E., & Ross, W. (1996). The impact of corporate behavior on perceived product value. *Marketing Letters*, 7(2), 173-185.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Cuevas Moreno, R.,. (2011). Ética y responsabilidad social de las empresas : La nueva cultura de la época de la globalización : Un enfoque dialéctico.
- 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., & 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
- Daan van Knippenberg, & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social-responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312.
- Dawkins, J., & Lewis, S. (2003). CSR in stakeholder expectations: And their implication for company strategy. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 185-193.
- de Castro, M. (2005). La responsabilidad social de las empresas, o un nuevo concepto de empresa. *Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53(11), 29-51.

- de la Cuesta, M. (2005). La responsabilidad social corporativa o responsabilidad social de la empresa. *Jornadas De Economía Alternativa y Solidaria*, Bilbao.
- de la Cuesta, M., Paredes, J. D., Holgado, F. P., & Barbero, M. I. (2013). Métodos de escalamiento en la obtención de evidencias de validación de contenido: La construcción de una escala para evaluar responsabilidad social corporativa. *Acción Psicológica*, 10(2), 27-40.
- de la Cuesta, M., & Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa: Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín Económico Del ICE*, 2755, 7-19.
- de la Cuesta, M., & Valor, C. (2004). Fostering corporate social responsibility through public initiative: From the EU to the Spanish case. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 275-293.
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., & 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
- Del Baldo, M. (2014). Corporate social responsibility, entrepreneurial values and transcendental virtues in Italian SMEs. *International Journal of Business and Social Science*, 5(6), 25-51.
- den Hond, F., Rehbein, K. A., de Bakker, F. G., & Kooijmans-van Lankveld, H. (2014). Playing on two chessboards: Reputation effects between corporate social responsibility (CSR) and corporate political activity (CPA). *Journal of Management Studies*, 51(5), 790-813. doi:10.1111/joms.12063
- Desbordes, M. (2006). *Marketing and football: An international perspective*. London: Elsevier.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511. doi:10.1287/mnsc.35.12.1504
- Dixon, M. A., & Sagas, M. (2007). The relationship between organizational support, work-family conflict, and the job-life satisfaction of university coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 78(3), 236-247.
- Doane, D. (2005). The myth of CSR: The problem with assuming that companies can do well while also doing good is that markets don't really work that way. *Stanford Social Innovation Review*, 3, 23-29.
- Doherty, A. J., & Chelladurai, P. (1999). Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective. *Journal of Sport Management*, 13(4), 280-297.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284.

- Donaldson, T., & Dunfee, T. (1999). When ethics travel: The promise and peril of global business ethics. *California Management Review*, 41(4), 45-63.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dorado, A. (2006). Análisis de la satisfacción de los usuarios: Hacia un nuevo modelo de gestión basado en la calidad para los servicios deportivos municipales (Consejo Económico y Social de Castilla-La Mancha ed.). Toledo:
- Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 483-504. doi:10.1002/job.098
- Douvis, J., Kyriakis, V., Kriemadis, T., & Vrontou, 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.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224-241.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2013). Corporate social responsibility, multi-faceted job-products, and employee outcomes. St. Louis, United States, St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670. doi:10.1080/09585199500000041
- Dyreson, M. (2001). Maybe it's better to bowl alone: Sport, community and democracy in american thought. *Culture, Sport & Society*, 4(1), 19-30.
- East, R. (2006, 4 de diciembre). A metric for predicting change in market share among the brands in a category as a result of word of mouth. Retrieved from http://ura.unisa.edu.au/R/?func=dbin-jump-full&object_id=unisa46063
- Ebeid, A. Y. (2010). Corporate social responsibility and its relation to organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 8(2), 76-93.

- Eberle, D., Berens, G., & Li, T. (2013). The impact of interactive corporate social responsibility communication on corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 118(4), 731-746. doi:10.1007/s10551-013-1957-y
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51. doi:10.1037//0021-9010.86.1.42
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisingerich, A. B., Rubera, G., Seifert, M., & Bhardwaj, G. (2011). Doing good and doing better despite negative information?: The role of corporate social responsibility in consumer resistance to negative information. *Journal of Service Research*, 14(1), 60-75. doi:10.1177/1094670510389164
- El Akremi, A., Gond, J., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (Pendiente de publicación). How do employees perceive corporate responsibility? development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, doi:10.1177/0149206315569311
- El Blog Salmón. (2008). Los diez mayores escándalos financieros. Retrieved from <https://www.elblogsalmon.com/mercados-financieros/los-diez-mayores-escandalos-financieros>
- El Ghoul, S., Guedhami, O., Kwok, C. C. Y., & Mishra, D. R. (2011). Does corporate social responsibility affect the cost of capital? *Journal of Banking & Finance*, 35(9), 2388-2406. doi:10.1016/j.jbankfin.2011.02.007
- El Mundo. (2011). Un escándalo de trabajo esclavo salpica a la empresa española zara en são paulo. Retrieved from <http://www.elmundo.es/america/2011/08/17/brasil/1313603410.html>
- El Mundo. (2015). BP pagará 18.700 millones de dólares por el vertido de petróleo en el golfo de méxico en 2010. Retrieved from <http://www.elmundo.es/america/2015/07/02/55954bbb22601df07e8b4590.html>
- El País. (2008). La bola de nieve que nadie paró. Retrieved from http://elpais.com/diario/2008/12/14/economia/1229209202_850215.html
- El País. (2015). Volkswagen trucó sus coches para evitar los límites a las emisiones. Retrieved from http://economia.elpais.com/economia/2015/09/18/actualidad/1442597112_006058.html

- El periódico de Villena. (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>
- Elasri, A., Triadó, X. M., & Aparicio, P. (2015). La satisfacción de los clientes de los centros deportivos municipales de Barcelona/Customer satisfaction in municipal sports centres in barcelona. *Apunts.Educació Física i Esports*, (119), 109-117.
- Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line. In A. Henriques, & J. Richardson (Eds.), *The triple bottom line: Does it add up* (pp. 1-16). Gateshead (UK): Taylor & Francis.
- Elliot, K., & Freeman, R. (2004). White hats or don quixotes? human rights vigilantes in the global economy. In R. Freeman, J. Hersch & L. Mishel (Eds.), *Emerging labor market institutions for the twenty-first century* (National Bureau of Economic Research ed., pp. 47-97). Chicago: University of Chicago Press.
- Engel, J. F., Kollat, D. T., & Blackwell, R. D. (1968). *Consumer behavior*. New York: Dryden Press.
- Enis, B. M. (1967). An analytical approach to the concept of image. *California Management Review* (Pre-1986), 9(000004), 51.
- Enis, B. M. (1967). An analytical approach to the concept of image. *California Management Review* (Pre-1986), 9(000004), 51.
- Epstein, E. (1998). Business ethics and corporate social policy. *Business and Society*, 37(1), 7-39.
- Escalas, J. E., & Bettman, J. R. (2005). Self-construal, reference groups, and brand meaning. *Journal of Consumer Research*, 32(3), 378-389.
- Espartero, J. (2009). Derecho de asociación y deporte: Los antecedentes normativos del asociacionismo deportivo español. In J. Espartero (Ed.), *Introducción al derecho del deporte* (2ª Edición ed., pp. 143-181). Madrid: Dykinson.
- Espartero, J. (2009). *Introducción al derecho del deporte* (2ª Edición ed.). Madrid: Dykinson.
- Fabra, M., & Camisón, C. (2008). Ajuste entre el capital humano del trabajador y su puesto de trabajo como determinante de la satisfacción laboral. *Revista Del Ministerio De Trabajo e Inmigración*, 76, 129-142.
- Falt, E. (2006). Sport and the environment. *Environmental Health Perspectives*, 114(5), a268-9.
- Farooq, M., Farooq, O., & 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., & 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
- Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P., & Reibstein, D. (2010). *Marketing metrics: The definitive guide to measuring marketing performance* (Segunda Edición ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Fenwick, T. (2011). Learning 'social responsibility' in the workplace: Conjuring, unsettling, and folding boundaries. *Pedagogy, Culture & Society*, 19(1), 41-60.
- Fernández de Gatta, D. (2004). La responsabilidad social corporativa en materia ambiental: Estado de la cuestión. *Boletín Económico Del ICE*, 2824, 27-43.
- Fernández, D., & Merino, A. (2005). Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? percepción de los consumidores. *Universia Business Review*, 7(3), 38-53.
- Fernandez, J. L., Benavides, J., & Villagra, N. (2007). Bodega jiménez-landi and javier benjumea chair: The collaborative creation of a strategic stakeholder management approach in a small spanish enterprise. *Corporate Governance*, 7(4), 524-533. doi:10.1108/14720700710820605
- Fernando, M., & Sim, A. B. (2011). Strategic ambiguity and leaders' responsibility beyond maximizing profits. *European Management Journal*, 29(6), 504.
- Fischer, J. (2004). Social responsibility and ethics: Clarifying the concepts. *Journal of Business Ethics*, 52(4), 381-400.
- Folkes, V., & Kamish, M. (1999). Effects of information about firms' ethical and unethical actions on consumers' attitudes. *Journal of Consumer Psychology*, 8(3), 243-259.
- Fombrun, C., Gardberg, N., & Sever, J. (2000). The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255. doi:10.1057/bm.2000.10
- Fombrun, C., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85-106.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The american customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.

- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24, 343-373.
- Fraj, E., López, M., Melero, I., & Vázquez, R. (2012). Company image and corporate social responsibility: Reflecting with SMEs' managers. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 266-280. doi:10.1108/02634501211212019
- Frank G A de Bakker, Groenewegen, P., & den Hond, F. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business and Society*, 44(3), 283-317.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review (Pre-1986)*, 2(000004), 54.
- Freeman, R., & Reed, D. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review (Pre-1986)*, 25(3), 88-106.
- Freeman, R., Wicks, A., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". *Organization Science*, 15(3), 364-369.
- Friedman, M. (1970, 13 de septiembre de 1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*,
- Fu, H., Ye, B. H., & 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
- Fülöp, G., Hisrich, R. D., & Szegedi, K. (2000). Business ethics and social responsibility in transition economies. *Journal of Management Development*, 19(1), 5-31.
- Gabriunas, I. P. (2010). La influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados: Una revisión teórica desde una perspectiva multinivel. *Estudios Gerenciales*, 26(116), 63-81.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479-493.
- Galán, J. I. (2012). Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Gallardo, L., & Jiménez, A. (2004). La gestión de los servicios deportivos municipales. Zaragoza: INDE.

- Gallarza, M. G., & Gil, I. (2006). Desarrollo de una escala multidimensional para medir el valor percibido de una experiencia de servicio. *Revista Española De Investigación De Marketing*, 10(2), 25-59.
- Galvan, C. (2010). What's happening outside the gym: The evolution of a service-learning project. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 81(9), 32-38.
- 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 & J. L. Rojo (Eds.), *Anales de economía aplicada 2007* (pp. 152-177)
- Garay, L., & 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., & 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., & 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:http://dx.doi.org/10.1108/02652320910988339
- García de Madariaga, J., & Valor, C. (2007). Stakeholders management systems: Empirical insights from relationship marketing and market orientation perspectives. *Journal of Business Ethics*, 71(4), 425-439. doi:10.1007/s10551-006-9149-7
- García, I., García-Serrano, C., & Tohaira, L. (2005). Transiciones laborales y satisfacción con el trabajo. Alicante.
- García, J. (2011). La fidelidad de clientes en centros de fitness privados españoles: La cadena de creación y percepción de valor
- García, J., Cepeda, G., & Martín, D. (2012). La satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en centro de fitness: Utilización de la escala CALIDFIT. *Revista De Psicología Del Deporte*, 21(2), 309-319.
- García, J., Fernández, J., & Bernal, A. (2014). La percepción de calidad y fidelidad en clientes de centros de fitness low cost. *Suma Psicológica*, 21(2), 123-130. doi:http://dx.doi.org/10.1016/S0121-4381(14)70015-3
- García, J., Gálvez-Ruiz, P., Velez-Colon, L., & Bernal-García, A. Service convenience, perceived value, satisfaction, and loyalty: A study of consumers from low-cost fitness centers in

- spain. *Journal of Physical Education and Sport*, 16(4), 1146-1152. doi:<http://dx.doi.org/10.7752/jpes.2016.04184>
- Garrido, H., & Martínez-Vara, F. (2006). In González J. C. (Ed.), *Responsabilidad social en la pyme*. Madrid: Cámaras de Comercio.
- Garriga, E. (2009). Cooperation in stakeholder networks: Firms' 'Tertius iungens' role. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 623-637. doi:10.1007/s10551-010-0596-9
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Gatignon, H., & Robertson, T. (1986). An exchange theory model of interpersonal communication. *Advances in Consumer Research*, 13, 534-538.
- Gessa-Perera, A., & del Amor Jimenez Jimenez, M. (2012). In Gil-Lafuente A. M., Gil-Lafuente J. and Merigo-Lindahl J. M., eds (Eds.), *Sustainable stakeholder relationship patterns: An analysis using a case study in the spanish hotel sector Studies in Fuzziness and Soft Computing*, vol. 287. New York and Heidelberg: Springer.
- Giese, J., & Cote, J. (2000). Defining customer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 4(1)
- Gildea, R. L. (1994). Consumer survey confirms corporate social action affects buying decisions. *Public Relations Quarterly*, 39(4), 20-21.
- Gildea, R. L. (1995). Consumer survey confirms corporate social action affects buying decisions. *Public Relations Quarterly*, 39(4), 20.
- Gilli, J. J.,. (2011). *Ética y empresa : Valores y responsabilidad social en la gestión*.
- Giri, V. N., & Kumar, B. P. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, 55(2), 137-143. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s12646-010-0013-6>
- Gladwin, T., Kennelly, J., & Krause, T. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *The Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
- Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the perception of 'goodness' good enough? exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 15-27. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1323-5>
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165.

- Glavas, A., & Kelley, K. (In press). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, doi:10.5840/beq20143206
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.
- Godfrey, P. C. (2009). Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues. *Journal of Sport Management*, 23(6), 698.
- Godkin, L. (2015). Mid-management, employee engagement, and the generation of reliable sustainable corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 15-28. doi:http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2149-0
- Godos-Díez, J. L., & Fernández-Gago, R. (2011). ¿Cómo se percibe la dirección socialmente responsable por parte de los altos directivos de empresas en España?*/How is socially responsible management perceived by top managers of companies in Spain? *Universia Business Review*, (29), 32-49.
- Godos-Díez, J. L., Fernández-Gago, R., Cabeza-García, L., & Martínez-Campillo, A. (2014). Determinants of CSR practices: Analysis of the influence of ownership and the management profile mediating effect/Determinantes de las prácticas de RSC: Análisis de la influencia de la propiedad y del efecto mediador de la alta dirección. *Revista Española De Financiación y Contabilidad*, 43(1), 47-68.
- Godos-Díez, J. L., Fernández-Gago, R., & Martínez-Campillo, A. (2011). How important are CEOs to CSR practices? an analysis of the mediating effect of the perceived role of ethics and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 531-548. doi:http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0609-8
- Goleman, D. (2009). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2007). *Características estructurales de las organizaciones deportivas*. Barcelona: IESE Business School.
- Gond, J., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR-HR interface. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 115-132. doi:http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1028-1
- González, L., Carmona, M. A., & Rivas, M. A. (2008). *Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes*. Sevilla: Egondi Artes Gráficas.
- Gorodutse, A. H., & Hilman, H. (2014). Effect of business social responsibility (BSR) on performance of SMEs: Data screening and preliminary analysis. *Asian Social Science*, 10(8), 103-115.

- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications*, 6(1), 24-30.
- Graafland, J., van de Ven, B., & Stoffele, N. (2003). Strategies and instruments for organising CSR by small and large businesses in the netherlands. *Journal of Business Ethics*, 47(1), 45-60.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- 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.
- Haar, J., & Spell, C. (2009). How does distributive justice affect work attitudes? the moderating effects of autonomy. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1827-1842.
- Hanif, M. F. (2011). Corporate social responsibility (CSR) and perceived employee outcome: The mediating role of HR practices Retrieved from <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2562405>
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., & 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
- Hart, S. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. doi:10.1037//0021-9010.87.2.268
- Herzberg, F., Mausmer, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hoeffler, S., & Keller, K. (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78-89.
- Hofman, P. S., & 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

- Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 144-158. doi:10.1177/0092070303261415
- Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- 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
- Hunt, S. D., & Vitell, S. J. (2006). The general theory of marketing ethics: A revision and three questions. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 143-153.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-872.
- Hussain, S. S. (1999). The ethics of "going green": The corporate social responsibility debate. *Business Strategy and the Environment*, 8(4), 203-210.
- Husted, B. W. (2000). A contingency theory of corporate social performance. *Business & Society*, 39(1), 24-48.
- Iacobuzzi, D., Ostrom, A., & Grayson, K. (1995). Distinguishing service quality and customer satisfaction: The voice of the consumer. *Journal of Consumer Psychology*, 4(3), 277-303.
- Igalens, J., & Gond, J. (2005). Measuring corporate social performance in france: A critical and empirical analysis of ARESE data. *Journal of Business Ethics*, 56(2), 131-148. doi:http://dx.doi.org/10.1007/s10551-004-3529-7
- Iglesias, S., López, V. A., Calvo, A., & Lévy, J. P. (2003). Análisis del concepto reputación y de su relación con el rendimiento empresarial. *Ciencia Ergo Sum*, 10(3), 245-253.
- Ingenbleek, P. T. M., & Immink, V. M. (2010). Managing conflicting stakeholder interests: An exploratory case analysis of the formulation of corporate social responsibility standards in the netherlands. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 52-62.
- Ingenhoff, D., & Sommer, K. (2011). Corporate social responsibility communication: A multi-method approach on stakeholder expectations and managers' intentions. *Journal of Corporate Citizenship*, 42, 73-91.

- Inserta Foro Responsable. (2015). El observatorio de RSC denuncia que las empresas del IBEX no informan adecuadamente sobre sus impactos medioambientales. Retrieved from <http://www.foroinsera.es/actualidad/noticias/el-observatorio-de-rsc-denuncia-que-las-empresas-del-ibex-no-informan>
- Instituto Nacional de Estadística. (2014). Proyección de la población de España 2014-2064. Retrieved from <http://www.ine.es/prensa/np870.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). Estadísticas sobre el mercado laboral: Actividad, ocupación y paro. Retrieved from http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735976595
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). Información sobre precios de carburantes. Retrieved from <http://www.ine.es/dyngs/IOE/es/operacion.htm?numinv=08051>
- Inyang, B. J. (2013). Defining the role engagement of small and medium-sized enterprises (SMEs) in corporate social responsibility (CSR). *International Business Research*, 6(5), 123-132.
- Ioakimidis, M., Stergioulas, A., & Tripolitsioti, A. (2006). Environmental responsibility in the sport industry: Why it makes sense. *Sport Management International Journal*, 2(1), 103-115.
- Iturrioz, C., Aragón, C., Narbaiza, L., & Ibáñez, A. (2009). Social responsibility in SMEs: A source of business value. *Social Responsibility Journal*, 5(3), 423-434. doi:10.1108/17471110910977320
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243-262. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9168-4>
- Jammulamadaka, N. (2013). The responsibility of corporate social responsibility in SMEs. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 385-395. doi:10.1108/IJOA-Mar-2012-0566
- Jáuregui, R. (2009). Reputación corporativa, RSC, sostenibilidad, acción social,... ¿De qué hablamos? *Telos: Cuadernos De Comunicación e Innovación*, 79, 66-74.
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256. doi:10.1007/s10551-006-9182-6
- Jensen, M. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 12(1)
- Juščius, V., & Snieška, V. (2008). Influence of corporate social responsibility on competitive abilities of corporations. *Engineering Economics*, 58(3), 34-44.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kang, J., & 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
- Kaptein, M., & Wempe, J. (2002). *The balanced company : A theory of corporate integrity*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Karaibrahimoglu, Y. Z. (2010). Corporate social responsibility in times of financial crisis. *African Journal of Business Management*, 4(4), 382-389.
- Karake, Z. A. (1998). An examination of the impact of organizational downsizing and discrimination activities on corporate social responsibility as measured by a company's reputation index. *Management Decision*, 36(3), 206-216.
- Karch, R. (2010). Physical activity at the workplace in the USA. *British Journal of Sports Medicine*, 44, 174.
- Kastenholz, E. (2002). The role and marketing implications of destination images on tourist behavior: The case of northern portugal.
- Kemper, A., & Martin, R. L. (2010). After the fall: The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories. *European Management Review*, 7(4), 229-239.
- Kim, H., Lee, M., Lee, H., & Kim, N. (2010). Corporate social responsibility and Employee-Company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569. doi:10.1007/s10551-010-0440-2
- Kim, T., & Chang, K. (2007). Interactional effects of occupational commitment and organizational commitment of employees in sport organizations on turnover intentions and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Applied Sports Sciences*, 19(2), 63-79.
- Kim, C. K., Han, D., & Park, S. (2001). The effect of brand personality and brand identification on brand loyalty: Applying the theory of social identification. *Japanese Psychological Research*, 43(4), 195-206. doi:10.1111/1468-5884.00177
- Kimeli, T., & Maru, L. C. (2012). Employee social responsibility practices and outcomes in Kenya's tourist hotels. *African Journal of Economic and Management Studies*, 3(1), 23-41. doi:10.1108/20400701211197267

- Kitson, A., & Campbell, R. (1996). *The ethical organisation : Ethical theory and corporate behaviour*. Basingstoke: Macmillan Business.
- Koehler, L. S. (1988). Job satisfaction and corporate fitness managers: An organizational behavior approach to sport management. *Journal of Sport Management*, 2, 100-105.
- Kolodinsky, R. W., Madden, T. M., Zisk, D. S., & Henkel, E. T. (2010). Attitudes about corporate social responsibility: Business student predictors. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 167-181. doi:10.1007/s10551-009-0075-3
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37.
- Koslowski, P. (2000). The limits of shareholder value. *Journal of Business Ethics*, 27, 137-148.
- Kreng, V. B., & Huang, M. (2011). Corporate social responsibility: Consumer behavior, corporate strategy, and public policy. *Social Behavior and Personality*, 39(4), 529-541.
- Kristof-Brown, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49. doi:10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Lacey, R., & Kennett-Hensel, P. A. (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
- Landaberea, J. A. (2006). Introducción al ordenamiento jurídico-deportivo. In E. Blanco (Ed.), *Manual de la organización institucional del deporte*. (pp. 37-44). Barcelona: Paidotribo.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *The Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-630.
- Lazonick, W., & O'Sullivan, M. (2000). Maximizing shareholder value: A new ideology for corporate governance. *Economy and Society*, 29(1), 13-35.
- Lee, C., Song, H., Lee, H., Lee, S., & 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., & 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., & 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., & 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.
- Lefebvre, V., & Lefebvre, M. R. (2012). Integrating corporate social responsibility at the start-up level: Constraint or catalyst for opportunity identification. *International Business Research*, 5(7), 17-27.
- Leung, K., Wang, Z., & Smith, P. (2001). Job attitudes and organizational justice in joint venture hotels in china: The role of expatriate managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 926-945.
- 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., & Braig, B. M. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16-32.
- Life Fitness Iberia. (2016). Estudio anual del mercado del fitness en españa 2015. (Estudio de mercado). Barcelona:
- Lin, C., Chen, S., Chiu, C., & Lee, W. (2011). Understanding purchase intention during product-harm crises: Moderating effects of perceived corporate ability and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102(3), 455-471. doi:10.1007/s10551-011-0824-y
- Lind, E. A. (2001). Thinking critically about justice judgments. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 220-226. doi:10.1006/jvbe.2001.1793
- Lindgreen, A., Swaen, V., & Johnston, W. (2009). The supporting function of marketing in corporate social responsibility. *Corporate Reputation Review*, 12(2), 120-139.
- Litz, R. (1996). A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets. *Journal of Business Ethics*, 15(12), 1355-1363.

- Lizcano, J. L., & Moneva, J. M. (2004). In Lizcano J. L., Moneva J. M. (Eds.), *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa* (1ª ed.). Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. (2006). Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of Management Studies*, 43(1), 115-136.
- Longo, M., Mura, M., & Bonoli, A. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance: The case of Italian SMEs. *Corporate Governance*, 5(4), 28-42. doi:10.1108/14720700510616578
- Lozano, J. M. (2009). La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible.
- Luck, D. (2006). Customer relationship marketing and corporate social responsibility: Not just ethical standpoints or business strategies. *Social Responsibility Journal*, 2(1), 83-87. doi:10.1108/eb045825
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.
- Mackey, A., Mackey, T. B., & Barney, J. B. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review*, 32(3), 817-835.
- Madison, T. F., Ward, S., & Royalty, K. (2012). Corporate social responsibility, organizational commitment, and employer-sponsored volunteerism. *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 1-14.
- Mael, F., & Ashfort, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57-72.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37-51.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2003). Nature of corporate responsibilities: Perspectives from American, French, and German consumers. *Journal of Business Research*, 56(1), 55-67.

- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Maksimainen, J., Saariluoma, P., & Jokivuori, P. (2009). Corporate social responsibility and values in innovation management. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 53, 557-561.
- Marín, L., Cuestas, P. J., & Román, S. (In press). Determinants of consumer attributions of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, doi:10.1007/s10551-015-2578-4
- Marín, L., & Rubio, A. (2008). ¿Moda o factor competitivo? un estudio empírico de responsabilidad social corporativa en PYME. *ICE: Revista De Economía*, 842, 177-194.
- Marín, L., & Ruiz, S. (2007). "I need you too!" corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 71(3), 245-260.
- Marín, L., & Ruiz, S. (2008). La evaluación de la empresa por el consumidor según sus acciones de RSC. *Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa*, 35, 91-112.
- 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.
- Martens, R. (1993). Business, ethics, and the physical activity field. *Quest*, 45(1), 120-132.
- Martin, J., Petty, W., & Wallace, J. (2009). Shareholder value maximization: Is there a role for corporate social responsibility? *Journal of Applied Corporate Finance*, 21(2), 110-118.
- Martínez Herrera, H., (2010). Responsabilidad social y ética empresarial.
- Martínez, E., Montaner, T., & Pina, J. M. (2004). Propuesta de una metodología. medición de la imagen de marca. un estudio exploratorio. *Esic Market Economic and Business Journal*, 117, 199-216.
- Martínez, I. M., & Olmedo, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: Problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa*, 15(2), 127-142.
- Martínez, P., & 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.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

- Matten, D., & Moon, J. (2008). 'Implicit' and 'explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- McEnally, M., & de Chernatony, L. (1999). The evolving nature of branding: Consumer and managerial considerations, *Academy of Marketing Science Review*, 2, 1.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernández, M., & Hebl, M. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60(1), 35-62.
- Medina, A., Gallegos, C., & Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista De Administração Pública*, 42(6), 1213-1230.
- Mercadé, P., Molinillo, S., & Fernández, A. (2014). Influencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa en la actitud del consumidor: Análisis comparado de mercadona, carrefour y eroski. *Revista De Empresa Familiar*, 4(1), 73-88.
- Mercado Fitness. (2016). Los gimnasios boutique, el nuevo reto. Retrieved from <http://www.mercadofitness.com/blog/expertos/los-gimnasios-boutique-el-nuevo-reto/>
- Mestre, J. A. (2004). *Estrategias de gestión deportiva local*. Zaragoza: INDE.
- Mestre, J. A., & Rodríguez, G. (2007). *El gestor deportivo y las instalaciones deportivas*. Madrid: INDE.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. doi:10.1016/S1053-4822(00)00053-X
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Miller, R. (2014). Maximizing the shareholder value. In B. Okonkwo (Ed.), *Christian ethics and corporate culture, CSR, sustainability, ethics & governance* (pp. 81-99). Switzerland: Springer International Publishing Switzerland. doi:DOI 10.1007/978-3-319-00939-1_6
- Miller, B. W., Roberts, G. C., & Ommundsen, Y. (2004). Effect of motivational climate on sportspersonship among competitive youth male and female football players.

- Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports, 14(3), 193-202.
doi:<http://dx.doi.org/10.1111/j.1600-0838.2003.00320.x>
- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. (2017). Formas jurídicas. Retrieved from <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/CrearEmpresa/Paginas/FormasJuridicas.aspx>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2015). Encuesta de hábitos deportivos en España 2015
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2016). Anuario de estadísticas deportivas 2016
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (2007). Informe del foro de expertos en responsabilidad social de las empresas. (Informe). Madrid:
- Mirvis, P. (2012). Employee engagement and CSR: Transactional, relational, and developmental approaches. *California Management Review*, 54(4), 93-117.
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189-246. doi:10.1016/S0191-3085(01)23006-8
- Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *The Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.
- Montes, V. (2006). Empresas de servicios deportivos. In E. Blanco (Ed.), *Manual de la organización institucional del deporte* (pp. 331-340). Barcelona: Paidotribo.
- Montgomery, D. B., & Ramus, C. A. (2003). Corporate social responsibility reputation effects on MBA job choice. St. Louis, United States, St. Louis: Federal Reserve Bank of St. Louis.
- Moon, T., Hur, W., Ko, S., Kim, J., & 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
- Moore, G., & Spence, L. J. (2006). Editorial: Responsibility and small business. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 219-226. doi:10.1007/s10551-006-9180-8
- Moreno, A., Uriarte, L. M., Topa, G., & Acevedo, M. (2010). *La responsabilidad social empresarial : Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos*. Madrid: Piramide.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics*, 15(4), 323-338. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Moutinho, L. (1987). Attitude and intention. *European Journal of Marketing*, 21(10), 19-22.

- Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility, organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310-325. doi:10.1108/174711111111141558
- Muller, A., & Kräussl, R. (2011). The value of corporate philanthropy during times of crisis: The sensegiving effect of employee involvement. *Journal of Business Ethics*, 103(2), 203-220. doi:10.1007/s10551-011-0861-6
- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240. doi:10.1007/s10551-006-9181-7
- Naciones Unidas. (2015). United nations global compact. Retrieved from <https://www.unglobalcompact.org/>
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43(5), 881-889.
- Navarro García, F., (2008). Responsabilidad social corporativa : Teoría y práctica. Pozuelo de Alarcón (Madrid): Esic.
- Negrón, I. P. (2010). A new side to CSR. *Communication World*, 27(3), 35-37.
- Nemec, H. (2010). Integration of corporate social responsibility into loyalty programs in the tourism industry. *Tourism and Hospitality Management*, 16(1), 101-108.
- Netaji, M., & 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
- Ng, E. S. W., & Burke, R. J. (2005). Person-organization fit and the war for talent: Does diversity management make a difference? *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195-1210. doi:10.1080/09585190500144038
- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236.
- Nicosia, F. (1966). *Consumer decision processes: Marketing and advertising implications*. New York: Prentice Hall.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nielsen, A. E., & 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
- Nijhof, A. H. J., & Jeurissen, R. J. M. (2010). The glass ceiling of corporate social responsibility: Consequences of a business case approach towards CSR. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30(11/12), 618-631. doi:10.1108/01443331011085222
- Nord, W. R., & Fuller, S. R. (2009). Increasing corporate social responsibility through an employee-centered approach. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 21(4), 279-290.
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of "triple bottom line". *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243-262.
- Nuviala, A., Tamayo, J. A., Iranzo, J., & Falcón, D. (2008). Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos. *Retos, Nuevas Tendencias En Educación Física, Deporte y Recreación*, 14, 10-16.
- Nyborg, K., & Zhang, T. (2013). Is corporate social responsibility associated with lower wages? *Environmental and Resource Economics*, 55(1), 107-117.
doi:http://dx.doi.org/10.1007/s10640-012-9617-8
- Observatorio Sectorial DBK-Informa. (2010). Estudio del sector gestión de instalaciones deportivas. (Estudio de mercado). Madrid: Informa D&B.
- Observatorio Sectorial DBK-Informa. (2010). Estudio del sector gimnasios. (Estudio de mercado). Madrid: Informa D&B.
- Observatorio Sectorial DBK-Informa. (2012). Estudio del sector gimnasios. (Estudio de mercado). Madrid: Informa D&B.
- Observatorio Sectorial DBK-Informa. (2013). Estudio del sector gimnasios. (Estudio de mercado). Madrid: Informa D&B.
- Observatorio Sectorial DBK-Informa. (2015). Estudio del sector gimnasios. (Estudio de mercado). Madrid: Informa D&B.
- Observatorio Sectorial DBK-Informa. (2017). Estudio del sector gestión de instalaciones deportivas. (Estudio de mercado). Madrid: Informa D&B.
- Okonkwo, B. (2014). *Christian ethics and corporate culture, CSR, sustainability, ethics & governance*. Switzerland: Springer International Publishing Switzerland.
doi:10.1007/978-3-319-00939-1_6

- Olabe, A. (2002). Indicadores de sostenibilidad en el ámbito de la responsabilidad social de la empresa. *Jornadas Sobre Responsabilidad Social - Balance Social: Instrumento De Gestión Para La Empresa Social*.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. L. (1989). Processing of the satisfaction response in consumption: A suggested framework and research propositions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 2(1), 1-16.
- Oliver, R. L. (1994). Conceptual issues in the structural analysis of consumption emotion, satisfaction, and quality: Evidence in a service setting. *Advances in Consumer Research*, 21(1), 16-22.
- Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction. *Journal of Marketing*, 53(2), 21.
- Olmedo, I., Martínez, I. M., Arcas, N., & Longinos, J. (2012). Relación circular entre ética, responsabilidad social y reputación de las cooperativas. *Revista De Estudios Cooperativos*, 107(1), 129-154.
- O'Reilly, C. A., III, Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487.
- O'riordan, L., & Fairbrass, J. (2008). Corporate social responsibility (CSR): Models and theories in stakeholder dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 745-758. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9662-y>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83. doi:10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262. doi:10.1080/095851997341621
- Palco 23. (2017). Ferrovial se impone a forus y servicioc en la puja por un club en granada. Retrieved from <http://www.palco23.com/fitness/20170223/ferrovial-se-impone-a-forus-y-servicio-en-la-adjudicacion-de-un-polideportivo-en-granada.html>
- Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M., & Phan, V. T. (2003). Roadmapping corporate social responsibility in finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 133-148.

- Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E., & Juslin, H. (2006). Corporate responsibility. *Forest Products Journal*, 56(2), 4-12.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.
- París, F. (1996). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas* (4ª Edición ed.). Barcelona: Paidotribo.
- Park, S. (1996). Relationships between involvement and attitudinal loyalty constructs in adult fitness programs. *Journal of Leisure Research*, 28(4), 233-250.
- Pascual, F. (2008). *Situación actual y recursos en la financiación y explotación de instalaciones deportivas*. Sevilla:
- Pelozo, J., & Papania, L. (2008). The missing link between corporate social responsibility and financial performance: Stakeholder salience and identification. *Corporate Reputation Review*, 11(2), 169-181. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/crr.2008.13>
- Pelozo, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117-135. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s11747-010-0213-6>
- Pérez, A., García de los Salmones, M., & López, C. (2015). Corporate reputation in the spanish context: An interaction between reporting to stakeholders and industry. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 733-746. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2199-3>
- Pérez, A., García de los Salmones, M., & Rodríguez del Bosque, I. (2008). Las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas como determinantes de las intenciones de comportamiento del consumidor. *Revista Asturiana De Economía*, 41, 127-147.
- Pérez, A., García de los Salmones, M., & Rodríguez del Bosque, I. (2013). The effect of corporate associations on consumer behaviour. *European Journal of Marketing*, 47(1/2), 218-238. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/03090561311285529>
- Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2013). Customer personal features as determinants of the formation process of corporate social responsibility perceptions. *Psychology & Marketing*, 30(10), 903.

- Pérez-Ruiz, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2012). La imagen de responsabilidad social corporativa en un contexto de crisis económica: El caso del sector financiero en España/Corporate social responsibility image in a financial crisis context: The case of the spanish financial industry. *Universia Business Review*, (33), 14-29.
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an italian perspective. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 305-316. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9186-2>
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/0007650304268065>
- Pharr, J. R., & Lough, N. L. (2012). Differentiation of social marketing and cause-related marketing in US professional sport. *Sport Marketing Quarterly*, 21(2), 91-103.
- Pinillos, J. (2004). "Winning the retention battle": Librando la batalla por la retención. *Investigación y Marketing*, 83, 39-42.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polite, F., Waller, S., Trendafilova, S., & Spearman, L. (2011). Social accountability and responsibility in sport: An examination of the national collegiate athletic association. *Sport Science Review*, XX(1-2), 111. doi:<http://dx.doi.org/10.2478/v10237-011-0050-7>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006, Dec 2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-85,88+.
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1981). Private management and public policy. *California Management Review (Pre-1986)*, 23(3), 56-62.
- Prior, D., Surroca, J., & Tribó, J. A. (2008). Are socially responsible managers really ethical? exploring the relationship between earnings management and corporate social responsibility. *Corporate Governance*, 16(3), 160-177.
- Quarstein, V. A., McAfee, R. B., & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 45(8), 859-873.
- Quazi, A. M. (2003). Identifying the determinants of corporate managers perceived social obligations. *Management Decision*, 41(9), 822-831.

- Quazi, A. M., & O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 33-52.
- Quesada, S. P., & Díez, M. D. (2002). *Dirección de centros deportivos : Principales funciones y habilidades del director deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- Raghubir, P., Roberts, J., Lemon, K. N., & Winer, R. S. (2010). Why, when, and how should the effect of marketing be measured? A stakeholder perspective for corporate social responsibility metrics. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 66-77. doi:<http://dx.doi.org/10.1509/jppm.29.1.66>
- Raman, M., Lim, W., & Nair, S. (2012). The impact of corporate social responsibility on consumer loyalty. *Kajian Malaysia*, 30(2), 71-94.
- 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., & 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, W., & Weesie, J. (1990). Reputation and efficiency in social interactions: An example of network effects. *American Journal of Sociology*, 96(3), 626-654.
- Raub, S., & 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.
- Raya Vilchez, J. M. (2009). The importance of the indicator of satisfaction chosen. *International Advances in Economic Research*, 15(2), 156-168. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s11294-008-9194-3>
- Reverter, J., & Barbany, J. R. (2007). Del gimnasio al ocio-salud. *Apunts.Educació Física i Esports*, 90(4), 59-68.
- Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Rindova, V. P. (1997). Part VII: Managing reputation: Pursuing everyday excellence: The image cascade and the formation of corporate reputations. *Corporate Reputation Review*, 1(2), 188-194. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540042>
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Jodi Barnes Bill. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401-412.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración* (6ª Edición ed.) Pearson Educación.
- Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 595.
- Rodríguez Carrasco, J. M. (2005). Percepcion y medida en la reputacion empresarial. (with english summary.). *Economia Industrial*, (357), 117-129.
- Rodríguez, A. (2008). *El deporte en la construcción del espacio social* (1ª Edición ed.). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Román, S., & Cuestas, P. J. (2008). The perceptions of consumers regarding online retailers' ethics and their relationship with consumers' general internet expertise and word of mouth: A preliminary analysis. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 641-656. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9645-4>
- Romani, S., Grappi, S., & Bagozzi, R. P. (2013). Explaining consumer reactions to corporate social responsibility: The role of gratitude and altruistic values. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 193-206. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1337-z>
- Romero, N. (2010). La responsabilidad social corporativa: ¿una estrategia de cambio hacia un modelo ético de desarrollo? *revista de ciencias sociales*. 16(3), 2010.
- Roome, N. (2005). Some implications of national agendas for CSR. In A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across europe* (pp. 317-333). Berlin: Springer.
- Rose, J. (2007). Corporate directors and social responsibility: Ethics versus shareholder value. *Journal of Business Ethics*, 73, 319-331.
- Rosen, E. (2000). *The anatomy of buzz: How to create word of mouth marketing*. New York: Doubleday.
- Rotemberg, J., & Scharfstein, D. (1990). Shareholder-value maximization and product-market competition. *The Review of Financial Studies*, 3, 367-391.
- Rowley, T., & Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business & Society*, 39(4), 397-418.
- Rupp, D. E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72-94.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543. doi:<http://dx.doi.org/10.1002/job.380>

- Russell, D. W., & Russell, C. A. (2010). Here or there? consumer reactions to corporate social responsibility initiatives: Egocentric tendencies and their moderators. *Marketing Letters*, 21(1), 65-81. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s11002-009-9082-5>
- Russo, A., & Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207-221. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0079-z>
- Ryu, G., & Feick, L. (2007). A penny for your thoughts: Referral reward programs and referral likelihood. *Journal of Marketing*, 71, 84-94.
- Saavedra Robledo, I., Muñoz Torres, M. J., & 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., & 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.
- Sager, J. K., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1998). A comparison of structural models representing turnover cognitions. *Journal of Vocational Behavior*, 53(2), 254-273. doi:<http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1997.1617>
- Salam, M. A. (2009). Corporate social responsibility in purchasing and supply chain. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 355-370. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9733-0>
- Salam, M. A. (2009). Corporate social responsibility in purchasing and supply chain. *Journal of Business Ethics*, 85, 355-370. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9733-0>
- Saldívar, R. (2014). Consumer evaluation of corporate social responsibility: New insights from the expectancy confirmation/disconfirmation paradigm
- Sánchez, J., Muñoz, F., & Montoro, F. J. (2009). ¿Cómo mejorar la tasa de respuesta en encuestas online? *Revista De Estudios Empresariales*, 1, 45-62.
- Sánchez, C. (2008). Motivación, satisfacción y vinculación. ¿es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?/motivation, satisfaction and attachment. *Acción Psicológica*, 5(1), 9-28.
- Santos, L. F. S. (2013). Responsabilidad social corporativa en el patrocinio Deportivo/Corporate social responsibility in the sports sponsorship. *Historia y Comunicación Social*, 18, 255-265.
- Sarbutts, N. (2003). Can SMEs 'do' CSR? A practitioner's view of the ways small-and medium-sized enterprises are able to manage reputation through corporate social

- responsibility. *Journal of Communication Management*, 7(4), 340-347. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13632540310807476>
- Sawyer, J., & Evans, N. (2010). An investigation into the social and environmental responsibility behaviours of regional small businesses in relation to their impact on the local community and immediate environment. *Australasian Journal of Regional Studies*, 16(2), 253-265.
- Schreck, P. (2011). Reviewing the business case for corporate social responsibility: New evidence and analysis. *Journal of Business Ethics*, 103(2), 167-188. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0867-0>
- Secchi, D. (2007). Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 347-373.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? consumer reactions to corporate social responsibility. *JMR, Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Academy of Marketing Science Journal*, 34(2), 158-166.
- Serrano, J. A. (1992). Una concepción social del deporte. el deporte para todos. *Apunts. Educació Física i Esports*, 29, 18-30.
- Shamir, B., & Kark, R. (2004). A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 115-123.
- Sheth, H., & 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:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0094-0>
- Simpson, D. M. (2010). Why invest in staff health? *Occupational Health*, 62(1), 13.
- Singh, J., García de los Salmones, M., & Rodríguez del Bosque, I. (2008). Understanding corporate social responsibility and product perceptions in consumer markets: A cross-cultural evaluation. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 597-611. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9457-6>
- Skard, S., & Thorbjørnsen, H. (2014). Is publicity always better than advertising? the role of brand reputation in communicating corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 149-160. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1863-3>

- Skarlicki, D. P., & Kulik, C. T. (2005). In Staw B. M., Kramer R. M., eds (Eds.), *Third-party reactions to employee (mis)treatment: A justice perspective* Amsterdam and New York: Elsevier.
- Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49-67. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/17465261211197421>
- Slack, R. E., Corlett, S., & Morris, R. (2015). Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organisational participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537-548. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2057-3>
- Smith, A. C. T., & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43-54.
- Smith, V., & Langford, P. (2009). Evaluating the impact of corporate social responsibility programs on consumers. *Journal of Management and Organization*, 15(1), 97-109.
- Soppe, A., Schauten, M., Soppe, J., & Kaymak, U. (2011). Corporate social responsibility reputation (CSRR): Do companies comply with their raised CSR expectations? *Corporate Reputation Review*, 14(4), 300-323. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/crr.2011.21>
- Spence, A. M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Spence, L. J. (1999). Does size matter? the state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 8(3), 163-174. doi:10.1111/1467-8608.00144
- Spence, L. J., Habisch, A., & Schmidpeter, R. (2004). *Responsibility and social capital: The world of small and medium sized enterprises*. New York: Palgrave Macmillan.
- Spence, L. J., & Lozano, J. F. (2000). Communicating about ethics with small firms: Experiences from the U.K. and Spain. *Journal of Business Ethics*, 27(1/2), 43-53.
- Spence, L. J., & Perrini, F. (2009). Practice and politics: Ethics and social responsibility in SMEs in the European Union. *African Journal of Business Ethics*, 4(2), 20-31.
- Stanaland, A. J. S., Lwin, M. O., & Murphy, P. E. (2011). Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 47-55. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0904-z>
- Stanwick, P. A., & 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.

- Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19(4), 271-282. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.04.002>
- Sun, L., & 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:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1579-9>
- Swaen, V., & Chumpitaz, R. (2008). Impact of corporate social responsibility on consumer trust. *Recherche Et Applications En Marketing*, 23(4), 7-33.
- Swan, J. E., & Oliver, R. L. (1989). Postpurchase communications by consumers. *Journal of Retailing*, 65(4), 516.
- Swanson, D. (1999). Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance. *Academy of Management Review*, 24(3), 506-521.
- Tamm, K., Eamets, R., & Mötsmees, P. (2010). Are employees better off in socially responsible firms?. St. Louis, United States, St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis.
- Temblay, M., & Roussel, P. (2001). Modelling the role of organizational justice: Effects on satisfaction and unionization propensity of canadian. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 717-737.
- Tian, Z., Wang, R., & Yang, W. (2011). Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) in china. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 197-212. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0716-6>
- Torres, A., & Tribó, J. A. (2011). Customer satisfaction and brand equity. *Journal of Business Research*, 64(10), 1089.
- Truñó, J. (2007). Responsabilidad social corporativa: Aproximación cualitativa a la gestión de un activo intangible. Universitat Autònoma de Barcelona: Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/238101841_LA_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_CORPORATIVA_Aproximacion_cualitativa_a_la_gestion_de_un_activo_intangible
- Truscott, R. A., Bartlett, J. L., & Tywoniak, S. A. (2009). The reputation of the corporate social responsibility industry in australia. *Australasian Marketing Journal*, 17(2), 84-91.
- Tse, D., & Wilton, P. (1988). Models of customer satisfaction formation: An extension. *Journal of Marketing Research*, 25(1), 204-212.
- Turban, D. B., & 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:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
- Turyakira, P., Venter, E., & Smith, E. (2012). Corporate social responsibility for SMEs: A proposed hypothesised model. *African Journal of Business Ethics*, 6(2), 106-119. doi:<http://dx.doi.org/10.4103/1817-7417.111015>
- Tziner, A., Oren, L., Bar, 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.
- Uecker-Mercado, H., & Walker, M. (2012). The value of environmental social responsibility to facility managers: Revealing the perceptions and motives for adopting ESR. *Journal of Business Ethics*, 110(3), 269-284. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1153-x>
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management (1986-1998)*, 36(3), 303.
- Ulseth, A. (2004). Social integration in modern sport: Commercial fitness centres and voluntary sports clubs. *European Sport Management Quarterly*, 4, 95-115.
- Carta internacional revisada de la educación física, la actividad física y el deporte, (2015).
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9306-z>
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G., & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 353-372. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0554-6>
- Valor, C. (2008). Can consumers buy responsibly? analysis and solutions for market failures. *Journal of Consumer Policy*, 31(3), 315-326. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10603-008-9070-9>
- van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 95-105.
- van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 107-119.
- Varadarajan, P., & Menon, A. (1988). Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58-74.

- Vila, N., Küster, I., & Aldás, J. (2000). Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing. *Quaderns De Treball*, 104
- Vitell, S. J., & 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., & 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:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0134-9>
- Vitezic, N. (2011). Corporate reputation and social responsibility: An analysis of large companies in croatia. *The International Business & Economics Research Journal*, 10(8), 85-95.
- Vlachos, P. A., Epitropaki, O., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Causal attributions and employee reactions to corporate social responsibility. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 334-337. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/iops.12061>
- Vlachos, P. A., Krepapa, A., Panagopoulos, N. G., & Tsamakos, A. (2013). Curvilinear effects of corporate social responsibility and benevolence on loyalty. *Corporate Reputation Review*, 16(4), 248-262. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/crr.2013.15>
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 577-588. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1590-1>
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2014). Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 990.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., Theotokis, A., Singh, R., & Singh, R. K. (2014). When do corporate social responsibility initiatives impact on customer-facing employees? evidence from india and the netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(22), 3086.
- Vlachos, P. A., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A. P., & Avramidis, P. K. (2009). Corporate social responsibility: Attributions, loyalty, and the mediating role of trust. *Academy of Marketing Science Journal*, 37(2), 170-180. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s11747-008-0117-x>
- Voss, K. E., Spangenberg, E. R., & Grohmann, B. (2003). Measuring the hedonic and utilitarian dimensions of consumer attitude. *JMR, Journal of Marketing Research*, 40(3), 310-320.

- Votaw, D. (1972). Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility pt. i. *California Management Review* (Pre-1986), 15(000002), 25.
- Votaw, D. (1973). Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility responsibility pt. ii. *California Management Review* (Pre-1986), 15(000003), 5.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Vyakarnam, S., Bailey, A., Myers, A., & Burnett, D. (1997). Towards an understanding of ethical behaviour in small firms. *Journal of Business Ethics*, 16(15), 1625-1636.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Waldman, D. A., & Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *Leadership Quarterly*, 19(1), 117.
- Walker, K., & 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., & Heere, B. (2011). Consumer attitudes toward responsible entities in sport (CARES): Scale development and model testing. *Sport Management Review*, 14(2), 153.
- Walker, M., Heere, B., Parent, M. M., & Drane, D. (2010). Social responsibility and the olympic games: The mediating role of consumer attributions. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 659-680. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0445-x>
- Walker, M., & 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.
- Wallace, J. (2003). Value maximization and stakeholder theory: Compatible or not? *Journal of Applied Corporate Finance*, 15(3), 120-127.
- Walsh, G., & Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: Scale development and validation. *Academy of Marketing Science Journal*, 35(1), 127-143. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s11747-007-0015-7>
- Walters, G. (2009). Corporate social responsibility through sport. *The Journal of Corporate Citizenship*, (35), 81-94.
- Wang, R. (2013). Modeling corporate social performance and job pursuit intention: Mediating mechanisms of corporate reputation and job advancement prospects. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 569-582. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1538-5>

- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758.
- Wartick, S. L., & Mahon, J. (1994). Toward a substantive definition of the corporate issue construct: A review and synthesis of the literature. *Business & Society*, 33(3), 293-311.
- Webber, S. S. (2011). Dual organizational identification impacting client satisfaction and word of mouth loyalty. *Journal of Business Research*, 64(2), 119.
- Webber, S. S., Payne, S. C., & Taylor, A. B. (2012). Personality and trust fosters service quality. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 193-203. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10869-011-9235-4>
- Wei, J., Wang, Y., & Zhu, W. (2014). Strategically manipulating social reputation by scheduling corporate social responsibility events. *Journal of Public Affairs*, 14(2), 116.
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443-454. doi:10.1002/smj.4250090505
- Welford, R. (2002). Globalization, corporate social responsibility and human rights. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9, 1-7.
- Westbrook, R., & Oliver, R. L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18(1), 84-91.
- Whitehouse, L. (2006). Corporate social responsibility: Views from the frontline. *Journal of Business Ethics*, 63(3), 279. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-005-3243-0>
- Wiggen, O., & Bomann-Larsen, L. (2004). Addressing side-effect harm in the business context: Conceptual and practical challenges. In L. Bomann-Larsen, & O. Wiggen (Eds.), *Responsibility in world business: Managing harmful side-effects of corporate activity* (2004th ed., pp. 3-14). Cambridge, Cambridge: Cambridge University Press.
- Williams, L. J., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G., & Ramsay, J. (2006). Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 317-330. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9187-1>

- Wimbush, J. C., Shepard, J. M., & Markham, S. E. (1997). An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple levels of analysis. *Journal of Business Ethics*, 16(16), 1705-1716.
- Wolfenbarger, M., & Gilly, M. C. (2003). eTailQ: Dimensionalizing, measuring and predictingetail quality. *Journal of Retailing*, 79(3), 183-198.
- Wood, D., & Logsdon, J. (2002). Business citizenship: From individuals to organizations. *Business Ethics*, , 59-94.
- World Business Council for Sustainable Development. (2000, Meeting changing expectations.
- World Commission on Environment And Development. (1987). Our common future. (No. A/42/427). Naciones Unidas.
- Wright, P., & Nishii, L. (2006). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. Unpublished manuscript.
- Zeithaml, V. A. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing* (Pre-1986), 49(000002), 33.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31.
- Zhu, Y., Sun, L., & 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:<http://dx.doi.org/10.1007/s10490-013-9369-1>
- Zyglidopoulos, S. C. (2001). The impact of accidents on firms' reputation for social performance. *Business & Society*, 40(4), 416-441.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Anexo 1 – Cuestionario administrado a la muestra de clientes.



CUESTIONARIO SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN CENTROS DEPORTIVOS

Desde la Universidad de Alicante estamos realizando un estudio de investigación que trata sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en centros deportivos. Agradeceríamos nos pudiera dedicar unos minutos a cumplimentar esta encuesta. La información que nos proporcione será totalmente anónima y confidencial, siendo utilizada únicamente con fines científicos y en ningún caso se difundirá ningún dato identificativo de las personas encuestadas.

Espacio reservado
 (No escribir ni marcar)
 CENTRO: _____
 FECHA: _____
 REF: _____

PARTE 1 – Responsabilidad Social Corporativa										
En esta primera parte del cuestionario nos interesa conocer su percepción sobre las acciones de responsabilidad social corporativa que el centro [Marca o nombre del centro] lleva a cabo. Por favor, valore de 1 a 7 las siguientes afirmaciones, marcando la casilla que mejor refleje su opinión, teniendo en cuenta que:										
1 es "totalmente en desacuerdo" y 7 es "totalmente de acuerdo"										
En relación a los aspectos sociales, pienso que [Marca o nombre del centro] ...										
SOC 01	... colabora en actividades educativas (p.ej.: talleres educativos...)	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
SOC 02	... colabora en actividades culturales (p.ej.: cuentacuentos, talleres de teatro...)	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
SOC 03	... colabora en actividades deportivas (p.ej.: torneos amateur, jornadas deportivas...)	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
SOC 04	... colabora en actividades de salud pública (p.ej.: promoción de hábitos saludables...)	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
SOC 05	... realiza donaciones económicas a causas sociales (p.ej.: asociaciones, fundaciones...)	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
SOC 06	... se preocupa por mejorar la calidad de vida y el bienestar de la sociedad	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
SOC 07	... se asegura de respetar los derechos humanos	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
SOC 08	... cuenta con un código ético y con un comportamiento ejemplar	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
SOC 09	... tiene una política laboral y de contratación no discriminatoria	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
SOC 10	... trata justamente a sus empleados	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
SOC 11	... favorece la conciliación laboral-familiar de sus empleados	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
SOC 12	... se preocupa por mantener unas condiciones laborales saludables y seguras	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
SOC 13	... posee un plan de formación continua y reciclaje para sus empleados	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
SOC 14	... facilita vías de comunicación directa tanto a sus clientes como a sus empleados	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
En relación a los aspectos medioambientales, pienso que [Marca o nombre del centro] ...										
MED 01	... invierte parte de sus recursos en patrocinar actividades a favor del medioambiente	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
MED 02	... invierte para prestar sus servicios de forma respetuosa con el medioambiente	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
MED 03	... rinde cuentas de sus acciones medioambientales de forma periódica	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
MED 04	... promueve acciones y conductas encaminadas a reducir la contaminación	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
MED 05	... invierte regularmente para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de sus instalaciones	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
MED 06	... se preocupa por proteger el medioambiente	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
MED 07	... recicla adecuadamente los residuos que origina con su actividad	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
MED 08	... dispone de elementos para optimizar el consumo de agua (p.ej.: temporizadores en duchas)	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
MED 09	... dispone de elementos para optimizar el consumo de gas (p.ej.: aislamiento térmico en el local)	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
MED 10	... dispone de elementos para optimizar el consumo de electricidad (p.ej.: luces de bajo consumo)	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
MED 11	... promueve el uso de materiales reciclados para el desarrollo de su actividad	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
MED 12	... posee equipamiento necesario para reducir el impacto negativo sobre el medioambiente	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
MED 13	... posee medidas de ahorro y eficiencia energética suficientes	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC
MED 14	... posee medidas para garantizar la no contaminación acústica del entorno	1	2	3	4	5	6	7	IS	NC

En relación a los aspectos económicos, pienso que [<i>Marca o nombre del centro</i>] ...		1	2	3	4	5	6	7	NS NC
EOO 01	... se preocupa por controlar sus costes de producción	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
EOO 02	... intenta obtener los mayores beneficios posibles para asegurar su continuidad	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
EOO 03	... intenta fidelizar a sus clientes como forma de asegurar su éxito a largo plazo	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
EOO 04	... tiene una política de precios competitivos en relación a lo que ofrece	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
EOO 05	... controla óptimamente todas las variables y gastos para mejorar la eficiencia y productividad	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
EOO 06	... se preocupa por mejorar constantemente su rendimiento económico	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
EOO 07	... se preocupa por mejorar constantemente la calidad de los servicios que ofrece	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
EOO 08	... se preocupa por mejorar constantemente sus procesos internos (p.ej.: protocolos, atención...)	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
EOO 09	... se preocupa por generar empleo	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
EOO 10	... proporciona empleos bien remunerados	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
EOO 11	... establece relaciones comerciales justas con sus proveedores	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
EOO 12	... establece relaciones comerciales con proveedores del entorno más cercano	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
EOO 13	... cumple con todas las exigencias legales en materia fiscal	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
EOO 14	... genera un impacto positivo en la economía local	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
En resumen, pienso que [<i>Marca o nombre del centro</i>] es un centro deportivo que realmente...									
SOC 15	... tiene en cuenta los aspectos sociales para mejorar su gestión	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
SOC 16	... tiene en cuenta las consecuencias sociales de sus actividades	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
MED 15	... tiene en cuenta los aspectos medioambientales para mejorar su funcionamiento	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
MED 16	... tiene en cuenta las consecuencias medioambientales de sus actividades	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
EOO 15	... tiene en cuenta los aspectos económicos para mejorar su gestión	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
EOO 16	... tiene en cuenta las consecuencias económicas de sus actividades	1	2	3	4	5	6	7	NS NC

PARTE 2 – Calidad de los procesos, productos y servicios

En esta segunda parte del cuestionario nos interesa conocer su opinión sobre algunos aspectos de la calidad de los procesos, productos y servicios del centro [*Marca o nombre del centro*], así como de la atención al cliente que ofrece. Por favor, valore de 1 a 7 las siguientes afirmaciones, marcando la casilla que mejor refleje su opinión, teniendo en cuenta que:

1 es "totalmente en desacuerdo" y 7 es "totalmente de acuerdo"

		1	2	3	4	5	6	7	NS NC
OC 01	La orientación al cliente de los empleados es mejor que en otros centros deportivos	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
OC 02	La flexibilidad de los empleados en el trato al clientes es mejor que en otros centros deportivos	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
OC 03	La transparencia a la hora de informar a los clientes es mejor que en otros centros deportivos	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
OC 04	La disposición para recibir sugerencias de clientes es mejor que en otros centros deportivos	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
OPR 05	La calidad de los productos de este centro es mejor que en otros centros deportivos	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
OSV 01	La calidad de los servicios de este centro es mejor que en otros centros deportivos	1	2	3	4	5	6	7	NS NC
OPC 01	La calidad de los procesos relacionados con el cliente es mejor que en otros centros deportivos	1	2	3	4	5	6	7	NS NC

PARTE 3 – Satisfacción del cliente

En esta tercera parte del cuestionario nos interesa conocer el grado de satisfacción que usted tiene respecto al centro [*Marca o nombre del centro*]. Por favor, valore de 1 a 7 las siguientes afirmaciones, marcando la casilla que mejor refleje su opinión, teniendo en cuenta que:

1 es "totalmente en desacuerdo" y 7 es "totalmente de acuerdo"

		1	2	3	4	5	6	7
SQL 01	Estoy muy satisfecho con los productos y servicios que este centro deportivo ofrece	1	2	3	4	5	6	7
SQL 02	Me gusta tratar con este centro deportivo	1	2	3	4	5	6	7
SQL 03	En general, mi experiencia con este centro deportivo es buena	1	2	3	4	5	6	7
SQL 04	Este centro deportivo es mi primera opción a la hora de recibir este tipo de servicios	1	2	3	4	5	6	7
SQL 05	En general, estoy satisfecho con este centro deportivo	1	2	3	4	5	6	7

PARTE 4 – Intenciones comportamentales								
En esta cuarta parte del cuestionario nos interesa conocer el grado en el que usted se identifica con las siguientes cuestiones, respecto al centro [Marca o nombre del centro] . Por favor, valore de 1 a 7 las siguientes afirmaciones, marcando la casilla que mejor refleje su opinión, teniendo en cuenta que:								
1 es “totalmente en desacuerdo” y 7 es “totalmente de acuerdo”								
REF 01	Suelo decir cosas positivas sobre este centro deportivo	1	2	3	4	5	6	7
REF 02	Suelo recomendar este centro deportivo a otras personas	1	2	3	4	5	6	7
REF 03	Suelo recomendar este centro deportivo a mis familiares y amigos	1	2	3	4	5	6	7
REC 01	Considero que esta instalación es mi primera opción al elegir un centro deportivo	1	2	3	4	5	6	7
REC 02	Seguramente continúe en este centro deportivo durante los próximos años	1	2	3	4	5	6	7
REC 03	Quizá deje de acudir a este centro deportivo en los próximos meses	1	2	3	4	5	6	7
DFM 01	Si otro centro deportivo costase menos, me plantearía marcharme	1	2	3	4	5	6	7
DFM 02	Merece la pena pagar un poco más en este centro que en otros, por todo lo que me ofrece	1	2	3	4	5	6	7
DFM 03	Aunque este centro deportivo aumentara un poco sus precios, seguramente continuaría en él	1	2	3	4	5	6	7

PARTE 5 – Datos personales					
En esta última parte del cuestionario, agradeceríamos que nos brindara la siguiente información, recordándole de nuevo la garantía de que será tratada de forma totalmente anónima y confidencial, siendo utilizada únicamente con fines científicos.					
¿Cuál es su sexo?	<input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer	¿Qué edad tiene?	_____ años	¿Cuál es su estado civil?	<input type="checkbox"/> Soltero/a <input type="checkbox"/> Casado/a <input type="checkbox"/> Separado/a <input type="checkbox"/> Viudo/a
¿Tiene hijos/as?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	¿Cuántos años lleva acudiendo a este centro deportivo?	_____ años	¿Cada cuánto suele acudir a este centro deportivo?	<input type="checkbox"/> Diariamente <input type="checkbox"/> Varias veces / semana <input type="checkbox"/> Varias veces / mes <input type="checkbox"/> Una vez al mes <input type="checkbox"/> Una vez al año
¿Cuánto tiempo suele estar en el centro cada vez que acude a él?	_____ horas	¿Ha estado matriculado en otros centros deportivos diferentes al actual?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	¿Qué formación académica posee?	<input type="checkbox"/> Ed. primaria <input type="checkbox"/> ESO <input type="checkbox"/> F.P. / Bachillerato <input type="checkbox"/> Ed. universitaria <input type="checkbox"/> Otra: _____

Muchas gracias por su colaboración.

Universidad de Alicante

CUESTIONARIO SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN CENTROS DEPORTIVOS

Desde la Universidad de Alicante estamos realizando un estudio de investigación que trata sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en centros deportivos. Agradeceríamos nos pudiera dedicar unos minutos a cumplimentar esta encuesta. La información que nos proporcione será totalmente anónima y confidencial, siendo utilizada únicamente con fines científicos y en ningún caso se difundirá ningún dato identificativo de las personas encuestadas.

Espacio reservado
(No escribir ni marcar)

CENTRO: _____
FECHA: _____
REF: _____

PARTE 1 – Responsabilidad Social Corporativa								
En esta primera parte del cuestionario nos interesa conocer su percepción sobre las acciones de responsabilidad social corporativa que el centro [Marca o nombre del centro] lleva a cabo. Por favor, valore de 1 a 7 las siguientes afirmaciones, marcando la casilla que mejor refleje su opinión, teniendo en cuenta que:								
1 es "totalmente en desacuerdo" y 7 es "totalmente de acuerdo"								
En relación a los aspectos sociales, pienso que [Marca o nombre del centro] ...								
SOC_01	... colabora en actividades educativas (p.ej.: talleres educativos...)	1	2	3	4	5	6	7
SOC_02	... colabora en actividades culturales (p.ej.: cuentacuentos, talleres de teatro...)	1	2	3	4	5	6	7
SOC_03	... colabora en actividades deportivas (p.ej.: torneos amateur, jornadas deportivas...)	1	2	3	4	5	6	7
SOC_04	... colabora en actividades de salud pública (p.ej.: promoción de hábitos saludables...)	1	2	3	4	5	6	7
SOC_05	... realiza donaciones económicas a causas sociales (p.ej.: asociaciones, fundaciones...)	1	2	3	4	5	6	7
SOC_06	... se preocupa por mejorar la calidad de vida y el bienestar de la sociedad	1	2	3	4	5	6	7
SOC_07	... se asegura de respetar los derechos humanos	1	2	3	4	5	6	7
SOC_08	... cuenta con un código ético y con un comportamiento ejemplar	1	2	3	4	5	6	7
SOC_09	... tiene una política laboral y de contratación no discriminatoria	1	2	3	4	5	6	7
SOC_10	... trata justamente a sus empleados	1	2	3	4	5	6	7
SOC_11	... favorece la conciliación laboral-familiar de sus empleados	1	2	3	4	5	6	7
SOC_12	... se preocupa por mantener unas condiciones laborales saludables y seguras	1	2	3	4	5	6	7
SOC_13	... posee un plan de formación continua y reciclaje para sus empleados	1	2	3	4	5	6	7
SOC_14	... facilita vías de comunicación directa tanto a sus clientes como a sus empleados	1	2	3	4	5	6	7
En relación a los aspectos medioambientales, pienso que [Marca o nombre del centro] ...								
MED_01	... invierte parte de sus recursos en patrocinar actividades a favor del medioambiente	1	2	3	4	5	6	7
MED_02	... invierte para prestar sus servicios de forma respetuosa con el medioambiente	1	2	3	4	5	6	7
MED_03	... rinde cuentas de sus acciones medioambientales de forma periódica	1	2	3	4	5	6	7
MED_04	... promueve acciones y conductas encaminadas a reducir la contaminación	1	2	3	4	5	6	7
MED_05	... invierte regularmente para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de sus instalaciones	1	2	3	4	5	6	7
MED_06	... se preocupa por proteger el medioambiente	1	2	3	4	5	6	7
MED_07	... recicla adecuadamente los residuos que origina con su actividad	1	2	3	4	5	6	7
MED_08	... dispone de elementos para optimizar el consumo de agua (p.ej.: temporizadores en duchas)	1	2	3	4	5	6	7
MED_09	... dispone de elementos para optimizar el consumo de gas (p.ej.: aislamiento térmico en el local)	1	2	3	4	5	6	7
MED_10	... dispone de elementos para optimizar el consumo de electricidad (p.ej.: luces de bajo consumo)	1	2	3	4	5	6	7
MED_11	... promueve el uso de materiales reciclados para el desarrollo de su actividad	1	2	3	4	5	6	7
MED_12	... posee equipamiento necesario para reducir el impacto negativo sobre el medioambiente	1	2	3	4	5	6	7
MED_13	... posee medidas de ahorro y eficiencia energética suficientes	1	2	3	4	5	6	7
MED_14	... posee medidas para garantizar la no contaminación acústica del entorno	1	2	3	4	5	6	7

En relación a los aspectos económicos, pienso que [Marca o nombre del centro] ...								
EDD 01	... se preocupa por controlar sus costes de producción	1	2	3	4	5	6	7
EDD 02	... intenta obtener los mayores beneficios posibles para asegurar su continuidad	1	2	3	4	5	6	7
EDD 03	... intenta fidelizar a sus clientes como forma de asegurar su éxito a largo plazo	1	2	3	4	5	6	7
EDD 04	... tiene una política de precios competitivos en relación a lo que ofrece	1	2	3	4	5	6	7
EDD 05	... controla óptimamente todas las variables y gastos para mejorar la eficiencia y productividad	1	2	3	4	5	6	7
EDD 06	... se preocupa por mejorar constantemente su rendimiento económico	1	2	3	4	5	6	7
EDD 07	... se preocupa por mejorar constantemente la calidad de los servicios que ofrece	1	2	3	4	5	6	7
EDD 08	... se preocupa por mejorar constantemente sus procesos internos (p.ej.: protocolos, atención...)	1	2	3	4	5	6	7
EDD 09	... se preocupa por generar empleo	1	2	3	4	5	6	7
EDD 10	... proporciona empleos bien remunerados	1	2	3	4	5	6	7
EDD 11	... establece relaciones comerciales justas con sus proveedores	1	2	3	4	5	6	7
EDD 12	... establece relaciones comerciales con proveedores del entorno más cercano	1	2	3	4	5	6	7
EDD 13	... cumple con todas las exigencias legales en materia fiscal	1	2	3	4	5	6	7
EDD 14	... genera un impacto positivo en la economía local	1	2	3	4	5	6	7
En resumen, pienso que [Marca o nombre del centro] es un centro deportivo que realmente...								
SOC 5	... tiene en cuenta los aspectos sociales para mejorar su gestión	1	2	3	4	5	6	7
SOC 6	... tiene en cuenta las consecuencias sociales de sus actividades	1	2	3	4	5	6	7
MED 5	... tiene en cuenta los aspectos medioambientales para mejorar su funcionamiento	1	2	3	4	5	6	7
MED 6	... tiene en cuenta las consecuencias medioambientales de sus actividades	1	2	3	4	5	6	7
EDD 5	... tiene en cuenta los aspectos económicos para mejorar su gestión	1	2	3	4	5	6	7
EDD 6	... tiene en cuenta las consecuencias económicas de sus actividades	1	2	3	4	5	6	7

PARTE 2 – Satisfacción laboral de los empleados								
En esta cuarta parte del cuestionario nos interesa conocer el grado de satisfacción laboral de los empleados del centro [Marca o nombre del centro] con su entidad. Por favor, valore de 1 a 7 las siguientes afirmaciones, marcando la casilla que mejor refleje su opinión, teniendo en cuenta que:								
1 es "totalmente en desacuerdo" y 7 es "totalmente de acuerdo"								
SEM 01	En general, estoy muy satisfecho con mi trabajo en este centro deportivo	1	2	3	4	5	6	7
SEM 02	No tengo la intención de trabajar para otro centro deportivo diferente	1	2	3	4	5	6	7
SEM 03	Me gusta el trabajo que desarrollo en este centro deportivo	1	2	3	4	5	6	7
SEM 04	No hay aspectos relevantes que me disgusten de mi trabajo en este centro deportivo	1	2	3	4	5	6	7
SEM 05	Mi satisfacción laboral en este centro deportivo es mayor que la de muchos empleados del sector	1	2	3	4	5	6	7
SEM 06	Considero a este centro deportivo como mi primera opción para trabajar	1	2	3	4	5	6	7

PARTE 3 – Datos personales		
¿Cuál es su sexo? <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer	¿Qué edad tiene? _____ años	¿Cuál es su estado civil? <input type="checkbox"/> Soltero/a <input type="checkbox"/> Casado/a <input type="checkbox"/> Separado/a <input type="checkbox"/> Viudo/a
¿Tiene hijos/as? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	¿Cuántos años lleva trabajando en esta entidad? _____ años	¿Qué tipo de contrato tiene? <input type="checkbox"/> Fijo indefinido <input type="checkbox"/> Fijo discontinuo <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/> Autónomo <input type="checkbox"/> _____
¿Cuántas horas semanales trabaja en esta entidad? _____ horas	¿Ha trabajado en otros centros deportivos? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	¿Qué formación académica posee? <input type="checkbox"/> Ed. primaria <input type="checkbox"/> ESO <input type="checkbox"/> F.P. / Bachillerato <input type="checkbox"/> Ed. universitaria <input type="checkbox"/> Otra: _____

Muchas gracias por su colaboración.



Universitat d'Alacant
 Universidad de Alicante