

## ARTÍCULO - Tesis Premiadas Convocatoria de Premios RADE 2024

---

### El fútbol como herramienta de impacto ambiental positivo

Football as a tool for positive environmental impact

Roberto Fernández-Villarino \*

Profesor Asociado Dr. Derecho del Trabajo y Seguridad Social. Departamento de Derecho Público y del Trabajo Universidad de Huelva.

[roberto@ddtss.uhu.es](mailto:roberto@ddtss.uhu.es)

#### RESUMEN

El deporte en general y el fútbol en particular incorporan un inmenso poder mediático y una gran capacidad de difusión y alcance a toda la sociedad. Un valor especialmente interesante en aras a trasladar la cultura de la sostenibilidad, buen desempeño ambiental y orientación a la reducción de desigualdades en la lucha contra el cambio climático. En los últimos años el fútbol profesional, a través de un conjunto de actores muy heterogéneos, viene desarrollando una serie de proyectos, acciones concretas y estrategias orientadas al buen desempeño ambiental no sólo entre los fans de los equipos sino orientadas a las comunidades locales y a la sociedad en general. Disponer de un inventario actualizado de estas actividades nos permitirá contrastar si la industria del fútbol está en disposición de dar un paso significativo en un momento ambiental crítico.

**PALABRAS CLAVE:** Sostenibilidad, buen desempeño ambiental, responsabilidad social, desarrollo sostenible.

#### ABSTRACT

Sport in general and football in particular have an immense media power and a great capacity to disseminate and reach the whole of society. A particularly interesting value in terms of transferring the culture of sustainability, good environmental performance and orientation towards the reduction of inequalities in the fight against climate change. In recent years, professional football, through a set of very heterogeneous stakeholders, has been developing a series of projects, concrete actions and strategies aimed at good environmental performance not only among team fans but also in local communities and society in general. Having an updated inventory of these activities will allow us to contrast whether the football industry is in a position to take a significant step forward at a critical environmental moment.

**KEYWORDS:** Sustainability, good environmental performance, Social Responsibility, Sustainable Development.

---

\* El autor fue galardonado con el Premio Cátedra UAM Auditores Madrid de Información Financiera Corporativa en la Convocatoria de Premios RADE 2023 a la mejor tesis doctoral por su tesis *Responsabilidad social en el fútbol profesional español: de la reacción a la estrategia*.

## 1. INTRODUCCIÓN

---

Sin necesidad de recurrir a argumentos pesimistas, ni cayendo en la tentación de introducir mensajes apocalípticos, resulta científicamente contrastado que el medio ambiente se está degradando debido a las actividades humanas, principalmente a través de las emisiones de gases de efecto invernadero, que han causado de manera inequívoca el calentamiento global. Así lo ponen de manifiesto los últimos informes del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC)<sup>1</sup>, que llevan advirtiendo de esta situación desde los años 90 del siglo pasado. Estamos ante una emergencia climática generada por la acción humana, con graves consecuencias, alguna de las cuales ya se están materializando, provocando situaciones irreversibles en todo el planeta.

Al hilo de esta realidad ambiental insoslayable, el propio concepto de sostenibilidad ocupa los primeros lugares de importancia en las agendas de estados y empresas. Por lo que respecta a las empresas, ya no se entienden sin considerar su entorno social, territorial, cultural, político y medioambiental, tal y como apuntan, Engert y Baumgartner, (2016) o Schönherr et al. (2019). A su vez, dentro del concepto de sostenibilidad resultan contemplados los aspectos Ambiental, Social y de Gobernanza (en adelante ASG), como el camino hacia el crecimiento de alta calidad y un futuro resiliente. Elementos, además fuertemente vinculados con el valor económico de las empresas a partir de su propio desempeño financiero (Hojda M, 2022). Pero frente a estos argumentos, igualmente se evidencian riesgos: los derivados de las denominadas prácticas de *green washing* y *social washing* cada vez más preocupantes entre un número relevante de académicos, legisladores, reguladores y partes interesadas de la industria (In y Schumacher 2021). Se trata de un fenómeno que distorsiona las propias reglas del mercado<sup>2</sup> y sobre el que la Unión Europea viene adoptando una férrea presión normativa. Entre ellas la más novedosa, el proyecto de ley de la Comisión Europea de 15 de mayo de 2023 para mejorar el etiquetado y la durabilidad de los productos y acabar con la publicidad engañosa<sup>3</sup>.

En paralelo, diferentes instituciones de derechos humanos a nivel universal y regional han reconocido la interdependencia e interrelación entre la naturaleza y los derechos humanos. En este sentido el cambio climático interactúa con la pobreza, los conflictos en el mundo, el agotamiento de los recursos y otros factores para causar o exacerbar la inseguridad alimentaria, la pérdida de medios de subsistencia, la degradación de las infraestructuras

---

<sup>1</sup> <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-cycle/> Acceso a 10.10.2023

<sup>2</sup> Más recientemente en España tenemos la demanda que la entidad mercantil Iberdrola ha interpuesto frente a Repsol precisamente por el denominado ecopostureo o 'greenwashing'. Más concretamente la acusa de promocionar iniciativas sostenibles, "cuando su oferta multi producto busca fomentar el uso de carburantes", así como de "centrarse en la sostenibilidad, cuando constituye un elemento menor de sus actividades actuales". El proceso se va a ventilar en el Juzgado de lo Mercantil nº 2 de Santander (Acceso a 18.03.2024)

<sup>3</sup> Accesible a 30.03.2024 en <https://www.europarl.europa.eu/news/es/press-room/20230505IPR85011/ele-pa-a-favor-de-los-productos-sostenibles-y-duraderos-y-contra-el-ecopostureo>

públicas y la pérdida de acceso a servicios básicos como la electricidad, el agua, el saneamiento y la atención de la salud<sup>4</sup>. Es lo que se denomina Justicia Climática concepto que reconoce la distribución desigual de los impactos del cambio climático en aquellas comunidades más vulnerables. Así, los efectos del cambio climático afectan de manera desproporcionada a las personas pobres, lo que podría llevar a otros 100 millones de personas a la pobreza extrema para 2030<sup>5</sup>.

Estos factores no han pasado desapercibidos para la industria del deporte en general y del fútbol en particular, si bien su aterrizaje ha resultado algo más tardío, tal y como apuntaron Breitbarth y Harris, (2008) o Smith y Westerbeck, (2007) o Walters y Chadwick (2009). Sin embargo, es a partir de 2018 cuando se presta más atención a la RS en el deporte tanto desde el ámbito académico como desde sus propios actores (Kunz V. 2020). En este sentido, diversos estudios han subrayado la relevancia de que los clubes de fútbol profesional incorporen la Responsabilidad Social (en adelante RS) y el Desarrollo Sostenible (en adelante DS) como parte integral de sus procesos de negocio y sistemas de gestión y desarrollar proactivamente sus actividades en este ámbito. Todo ello tal y como suele hacerse en organizaciones empresariales de otros ámbitos de actividad (Babiak y Kihl, 2018; Hildebrandt, 2019). Por otra parte, instituciones nacionales e internacionales reconocen el potencial del deporte en general, y del fútbol en particular, como factor de estimulación y dinamización social. Por tanto, en ámbitos tan críticos como el ambiental, es de esperar que la potencia emocional del deporte y del fútbol pueda jugar un papel importante como palanca de cambio positivo. A su vez, un buen desempeño ASG puede contribuir a mitigar los riesgos frecuentemente atribuidos al fútbol tales como el racismo, la violencia, amaños o los más vinculados con su gestión financiera: derroche económico.

En este artículo mostraremos una serie de iniciativas, proyectos y experiencias lideradas por distintas organizaciones internacionales, de gobierno y organización del fútbol, ligas europeas y proyectos tanto de financiación pública como privada, así como distintas plataformas orientadas al reconocimiento y puesta en valor de estos proyectos a través del método del ranking o clasificación de los distintos niveles de sostenibilidad. Todas ellas tienen el común denominador de canalizar la centralidad mediática del fútbol como un elemento coadyuvante para la apostar por el buen desempeño ambiental y ciertos casos, el propio concepto de la justicia climática. Ello nos hará disponer de un estado general de la cuestión que permite contrastar si el deporte en general y el fútbol en particular pueden contribuir a multiplicar la cultura de la sostenibilidad en un momento crítico en la salud del planeta.

---

<sup>4</sup> Jiménez Guanipa y Tous Chimá, 2023, p. 311 "Comité de Derechos Humanos. Ioane Teitiota c. Nueva Zelanda. ccpr/C/127/D/ 2728/2016. 7 de enero de 2020, para. 9.11."

<sup>5</sup> Boyd, D. "Informe del Relator Especial sobre la cuestión de las obligaciones de derechos humanos relacionadas con el disfrute de un medio ambiente sin riesgos, limpio, saludable y sostenible". A/74/161, 15 de julio de 2019.

## 2. MARCO TEÓRICO

---

La justicia climática busca abordar las causas fundamentales del cambio climático y garantizar que la transición a un futuro más sostenible sea justa y equitativa para todos. En este sentido, el Consejo de Derechos Humanos y la Asamblea General de las Naciones Unidas reconocen el derecho humano a un medio ambiente sano. Más concretamente, el 26 de julio de 2022, la Asamblea General de las Naciones Unidas reconoció “el derecho a un medio ambiente limpio, saludable y sostenible como un derecho humano”<sup>6</sup>.

A su vez, la idea de empresa responsable, esto es, la gestión empresarial responsable, transparente y justa, se ha desarrollado a la par que el concepto de sostenibilidad y la creciente complejidad de nuestra visión del medio ambiente (Catton y Dunlap, 2001; Anderson y Bateman, 2000). Así, desde un punto de vista teórico, el modelo de gestión responsable se desarrolló en torno al cambio de siglo, si bien con definiciones e interpretaciones cambiantes a lo largo del tiempo. Desde las primeras expresiones de preocupación por la RS de los empresarios en los años 30, hasta los debates sobre la globalización y el papel de las empresas en la sociedad desde los años 90 (CAMAC, 2005, Vogel, 2005). Además, tras la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD) de 1992, celebrada en Río de Janeiro (Brasil), y la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (CMDS) de 2002, celebrada en Johannesburgo (Sudáfrica), la idea de la RS ha cobrado un nuevo impulso en el mundo de la empresa y la política (Hediger, 2010).

Los estudios académicos sobre la sostenibilidad empresarial habían demostrado que la preocupación por el medio ambiente y su incorporación al modelo de gestión de la empresa no sólo eran factores necesarios para adaptarse a las exigencias del mercado, sino que apuntaban directamente a la rentabilidad, de tal manera que la dimensión del rendimiento empresarial también estaba presente (Dyllick y Hockerts, 2002, Schaltegger y Burritt, 2005). Una vez que quedaron claras las ventajas competitivas del comportamiento ético, las empresas empezaron a adoptar otras dimensiones de la sostenibilidad corporativa (Anderson y Bateman, 2000). Así si hace unos años una empresa era sostenible si generaba beneficios, hoy se espera que supere el estrecho enfoque financiero a corto plazo y se extienda a la sostenibilidad económica, medioambiental y social (Haffar M. y Searcy C. 2017)

Por lo que respecta a la industria del fútbol, el aumento de la comercialización de su negocio, su gran cobertura mediática, así como la intensificación de las exigencias de los interesados, han influido en el comportamiento de muchas entidades deportivas (Valeri, 2019). También empuja en esta dirección el notable incremento de la capacidad de escrutinio de los grandes clubes por parte de los medios de comunicación y por la sociedad en general (Riggin et al. 2019). Así, las organizaciones deportivas que quieran ganarse el compromiso a largo plazo

---

<sup>6</sup> Asamblea General de las Naciones Unidas. El derecho humano a un medio ambiente limpio, saludable y sostenible. A/76/L.75, 26 de julio de 2022.

de sus principales grupos de interés y alcanzar el éxito más allá de los resultados deportivos deben considerar también los aspectos éticos y los valores de la RS, un enfoque más multidimensional en sus estrategias (Kunz, 2020). En resumen, además de centrarse en el éxito deportivo y la sostenibilidad económica, también deben centrarse en los aspectos sociales y aspectos medioambientales de sus actividades (Babiak, 2010).

En este sentido, el reporte y la divulgación de la información sobre RS constituyen una herramienta que favorece la legitimidad de las organizaciones en general (Montecchia et al 2016) y de fútbol en particular (Raimo N y VVAA 2020). Ello por cuanto los clubes de fútbol, según Walsh y Julianotti (2001), se han visto afectados por una crisis de legitimación derivada de la mercantilización del deporte relacionada con lo que estos autores consideran un “excesiva” rentabilidad y la escasa atención a los aspectos sociales y medioambientales. La crisis de legitimación también se vio agravada por los riegos generales de la industria del fútbol identificado por sus actores más relevantes, así el uso del dopaje el vandalismo, el racismo, el amaño de partidos y las apuestas. El aumento de la comercialización del negocio del fútbol, su gran cobertura mediática, así como la intensificación de las exigencias de los interesados, han influido en el comportamiento de muchas entidades deportivas (Valeri, 2019). Según Walsh y Julianotti (2001), se han visto afectados por una crisis de legitimación derivada de la mercantilización del deporte, lo que estos autores consideran un “excesiva” rentabilidad y la escasa atención a los aspectos sociales y medioambientales.

Por otra parte, la propia imagen del fútbol profesional europeo fue utilizada por el poder político. Así, a mediados de la década de 1990, el fútbol fue utilizado por algunos gobiernos como elemento clave para promover sus propios objetivos políticos (Tacon, 2007), y como un instrumento para impulsar y aumentar el negocio en general (Anagnostopoulos y Shilbury, 2013). La comparación de las fuentes de ingresos de los clubes antes y después de 1990 confirma plenamente este argumento. De tal manera que se pasa de un modelo de financiación de los años 80 basado en los principios de especulación, subvenciones, patrocinadores y localismo, a otro basado en la apelación a los medios de comunicación, la figura del magnate, el merchandising, la importancia de los mercados y la globalización (Andrews y Harrington, 2016). Todo lo anterior favoreció un notable incremento del escrutinio al que eran sometidos los grandes clubes por parte de los medios de comunicación y por la sociedad en general (Riggin et al. 2019).

La creciente importancia de la RS para las organizaciones deportivas (Lau, Makhanya y Trengrouse, 2004). En primer lugar, la omnipresencia del deporte ha hecho que estas organizaciones se conviertan en miembros influyentes de la comunidad mundial, sobre todo porque ellas mismas se han convertido en grandes empresas. La industria del deporte se ha caracterizado por ser una “lente” a través de la cual se ven las perspectivas sociales más amplias del simbolismo, la identificación, la comunidad y la sociabilidad (Hunt, Bristol y Bashaw, 1999; Melnick, 1994; Sutton et al., 1997), debido en parte a las fuertes conexiones afectivas de los aficionados al deporte.

Debido al fuerte vínculo entre la organización, el consumidor y la comunidad, la actividad socialmente responsable es cada vez más importante para la gestión de la reputación de los equipos deportivos. La bibliografía sobre marketing deportivo está repleta de ejemplos sobre el apego a la comunidad (Anderson y Stone, 1981), la atracción de los aficionados al equipo (Hansen y Gauthier, 1989), la identificación con el equipo (Branscombe y Wann, 1991, 1992; Wann y Branscombe, 1993, 1995), la lealtad al equipo (James, 2001; Kolbe y James, 2000; Trail y James, 2001) y el compromiso con el equipo (Mahony, Madrigal y Howard, 2000).

### **3. EXPERIENCIAS, INICIATIVAS Y PROYECTOS IMPULSADOS DESDE LA INDUSTRIA DEL FÚTBOL**

---

#### **3.1. La UEFA y su estrategia sobre sostenibilidad**

La UEFA como órgano rector del fútbol en Europa, ha puesto en marcha una estrategia de sostenibilidad que tiene como objetivo hacer que el deporte sea más sostenibles desde una perspectiva ambiental, social y económica. Se denomina “Strength Through Unity”<sup>7</sup>, se trata de un plan integral que tiene como objetivo abordar los desafíos sociales y ambientales a los que se enfrenta la comunidad futbolística. La misión de la UEFA es inspirar, activar y acelerar la acción colectiva para respetar los derechos humanos y el medio ambiente en el contexto del fútbol europeo. La estrategia se formula en torno a 11 políticas, (cada una de ellas respaldada por una propuesta para 2030), junto con una serie de objetivos e indicadores clave de rendimiento. Entre los objetivos más destacados en materia de economía circular, subrayamos el objetivo de lograr cero residuos plásticos y de alimentos dentro de la UEFA en sus eventos y de manera colaborativa en todo el fútbol europeo. En materia climática sobresalen su compromiso por reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 50% para 2023, con el objetivo de lograr cero emisiones netas de carbono para 2040 dentro de la organización en sus eventos y para todo el fútbol europeo.

#### **3.2. La Premier League**

Los clubes de la Premier League (liga profesional inglesa) han acordado recientemente<sup>8</sup> lo que se denomina como “Compromiso de Sostenibilidad Medioambiental”, que introduce un estándar mínimo de actuación en cuestiones medioambientales en todos los clubes y en la propia Liga. El compromiso contempla cuatro medidas operativas, que se basarán en las acciones existentes realizadas por los clubes para reducir su impacto medioambiental y proporcionar una base para apuntalar una serie de objetivos medioambientales a largo

---

<sup>7</sup> Accesible a 04.04.2024 en [https://editorial.uefa.com/resources/0270-13f888ffa3e5-931c597968cb-1000/uefa\\_football\\_sustainability\\_strategy.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/0270-13f888ffa3e5-931c597968cb-1000/uefa_football_sustainability_strategy.pdf)

<sup>8</sup> Iniciativa aprobada el pasado 9.02.2024 <https://www.premierleague.com/news/3960088>

plazo. Dicho compromiso supondrá que cada club: 1) poder desarrollar una sólida política de sostenibilidad medioambiental, para finales de la temporada 2024/2025; 2) poder designar a un empleado de alto nivel para dirigir la política de sostenibilidad medioambiental del club; 3) gestionar y analizar un conjunto de datos de emisiones de gases de efecto invernadero para finales de la temporada 2025/26 a los efectos de orientarlos hacia un enfoque estandarizado en todo el fútbol que permita medir las emisiones; 4) apoyar el desarrollo de un marco común de acción a través del Grupo de Trabajo sobre Sostenibilidad. Las medidas se han desarrollado tras una amplia consulta con los clubes y el Grupo de Trabajo sobre Sostenibilidad que se creó en el pasado año 2023 y que igualmente ayuda a informar sobre las prácticas medioambientales en toda la Liga.

### 3.3. La Bundesliga

En diciembre de 2021 la Bundesliga y la Bundesliga 2 (liga profesional alemana) se convirtieron en las primeras grandes ligas de fútbol europeo y mundial en introducir criterios de sostenibilidad obligatorios. La resolución, firmada en mayo de 2022, cubre a los 36 equipos de la liga de fútbol alemana e introduce criterios mínimos en tres áreas: gestión y organización del club, medioambiente y recursos y grupos de interés. Esta resolución se aprobó durante la temporada 2022-2023 y se ha puesto en marcha complementaria para esta temporada 2023-2024

### 3.4. La Fundación LaLiga

Es la institución que canaliza la acción social de LALIGA (Liga profesional Española) y la entidad encargada de promover las estrategias de RS de sus clubes y fundaciones, fomentando la cooperación entre ellos<sup>9</sup>. Viene desarrollando desde el año 2017 el proyecto Fair Play Social<sup>10</sup> que tiene como objetivo integrar la RS dentro del modelo de gestión empresariales de sus clubes. La misión del programa es legitimar el modelo de gobernanza de los clubes frente a la sociedad y contribuir a la transformación de su entorno. También busca maximizar los impactos sociales de los proyectos de estos clubes y fundaciones con el objetivo de ser más permeables a las preocupaciones sociales.

En el 2023 con la financiación de Fundación CVC puso en marcha el proyecto Environmental Fair Play (EFP)<sup>11</sup>, se trata de un programa de dos años de duración que tiene como objetivo mejorar el desempeño ambiental de la industria del fútbol y acelerar la transición ecológica global, reconociendo la capacidad única del fútbol para impulsar el cambio de comportamiento y movilizar a instituciones e individuos. Entre sus logros, haber generado entre todos sus participantes (22 clubes de primera y 20 de segunda división) una comunidad de aprendizaje donde se han compartido experiencias que han contribuido a

---

<sup>9</sup> <https://www.laliga.com/fundacion/quienes-somos> Acceso a 4.04.2024

<sup>10</sup> Más información en <https://www.laliga.com/fundacion/laliga-fair-play-social> Acceso a 04.04.2024

<sup>11</sup> Más información en <https://www.laliga.com/fundacion/laliga-environmental-fair-play> Acceso a 04.04.2024

concretar entre todos los participantes una materia de objetivos, indicadores y métricas de aplicación directa e inmediata en su actividad ordinaria.

### 3.5. Deportes para la acción climática

Se trata de un programa de la convención marco de las Naciones Unidas sobre cambio climático (CMUCC) que tiene como objetivo apoyar y guiar a las organizaciones deportivas para alcanzar los objetivos globales del cambio climático<sup>12</sup>. La iniciativa alienta a las organizaciones deportivas a asumir la responsabilidad de su huella ambiental, incentivando la acción climática más allá del sector deportivo y ayudando a aumentar la ambición global frente al cambio climático. Dos son los objetivos fundamentales de esta iniciativa: a) lograr una trayectoria clara para la comunidad deportiva global de cara a combatir el cambio climático y b) usar el deporte como herramienta para crear solidaridad entre los ciudadanos globales para la acción ambiental. A su vez estos objetivos están respaldados por cinco pilares:

1. Emprender esfuerzos sistémicos para promover una mayor responsabilidad ambiental;
2. Reducir el impacto climático general
3. Educar para la acción climática
4. Promover el consumo sostenible y responsable
5. Abogar por la acción climática a través de la comunicación

Todos estos principios se incorporan en estrategias, políticas y procedimientos. Además, se generalizan dentro de la comunidad deportiva, asentando las bases para una difusión más amplia del mensaje y un éxito a largo plazo. La iniciativa también establece los objetivos climáticos específicos como reducir a la mitad las emisiones para 2030 y aspira lograr cero emisiones netas para 2040. Incluye una invitación expresa a todos los deportes a adoptar estos objetivos, y se solicita a todos los firmantes que se adhieran a un proceso de compromiso, planificación, proceder con la acción e informar.

### 3.6. Football for the goals<sup>13</sup>

Igualmente es una iniciativa de las Naciones Unidas que proporciona una plataforma para que la comunidad futbolística mundial se involucre y abogue por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La iniciativa tiene como objetivo aprovechar el alcance influyente del fútbol para convertirse en agente de cambio alineando mensajes, estrategias y operaciones con las aspiraciones de los ODS. Anima a las confederaciones, federaciones nacionales, ligas, clubes, asociaciones, de jugadores, grupos organizados de aficionados, así como a los medios de comunicación y socios comerciales, a desarrollar prácticas sostenibles y actuar como

---

<sup>12</sup> Más información en <https://unfccc.int/es/process-and-meetings/que-es-la-convencion-marco-de-las-naciones-unidas-sobre-el-cambio-climatico> Acceso a 04.04.2024

<sup>13</sup> Más información en <https://www.un.org/en/footballforthegoals> Acceso a 04.04.2024

líderes de los ODS. Los miembros utilizan su visibilidad y poder de alcance a través de torneos, jugadores, exposición de marcas corporativas, medios y comunidades de aficionados para elevar el perfil de los ODS a través de la amplificación del deporte. Se comprometen con principios como políticas y prácticas de sostenibilidad, implementación y defensa de los ODS, enfoque basado en derechos humanos, igualdad y equidad, incluido el género y la acción climática.

### 3.7. Football for climate Justice

Se trata de un proyecto impulsado por el European football for development network (EFDN) Erasmus plus. Persigue que los clubes de fútbol pasen de enfoques tradicionales de sostenibilidad a una perspectiva de justicia climática. El objetivo es permitir que mejoren el nivel de vida de sus aficionados y comunidades a través de iniciativas de acción climática. Se basa en la experiencia aplicada de los socios del proyecto: Bohemian FC, Club BRugge Kv, FC St. Pauli, FC Twente, FerencvarosTC, FUNDACIÓN LaLiga, Werner Bremen; la experiencia del Think tank para la Acción sobre el Cambio Social (TASC) y la Red Europea de Fútbol para el Desarrollo (EFDN) con el objetivo de comprender el papel de los clubes de fútbol en la implementación de una transición climática que priorice a las personas y llegue a los más desfavorecidos.

En su reciente informe de resultados<sup>14</sup> algunas de sus evidencias más destacadas son:

- Los clubes pueden reducir significativamente su impacto ambiental implementando prácticas sostenibles en la totalidad de sus operaciones (reducir el consumo de energía, reducir sus residuos y promover modos de transporte sostenible para los aficionados que se desplacen a ver los partidos).
- Ser el altavoz para concienciar sobre los problemas ambientales y promover iniciativas sostenibles a sus aficionados y a sus comunidades locales.
- Servir de inspiración a sus aficionados para que adopten estilos de vida sostenible.
- Empujar en pos de la justicia climática, promoviendo una acción climática inclusiva y emprendedora, abordando la distribución desigual de los impactos del cambio climático en las comunidades vulnerables (en especial a través de las fuentes de energía renovable, abordar la detracción ambiental y promover oportunidades laborales para grupos vulnerables).

---

<sup>14</sup> , Informe de investigación “Football for climate justice ¿Cómo pueden los clubes de fútbol apoyar la acción climática impactando en los aficionados, sus comunidades y el planeta 2023) Acceso a 04.04.2024 en <https://footballforclimatejustice.eu/news/football-for-climate-justice-reports-published/>

### 3.8. Plataformas para valorar (y clasificar) el mejor desempeño en sostenibilidad

#### 3.8.1. Responsiball<sup>15</sup>

Se trata de una asociación sin ánimo de lucro que apoya iniciativas concretas en el ámbito de la sostenibilidad en el deporte, recopila ejemplos de buenas prácticas y declaraciones basadas en la ciencia del poder sobre las violaciones del juego limpio y los negocios responsables. Contribuye así al impacto positivo del deporte, especialmente para la integración de los refugiados y los migrantes. Publica desde 2011 una clasificación anual sobre el rendimiento medioambiental, social y de gobernanza (ASG) de los clubes de fútbol. Apoya a una comunidad de profesionales que quieren conectarse con otros que comparten pasiones, intereses y misiones similares. Todos ellos saben o quieren saber más sobre cómo los clubes de fútbol pueden trabajar en armonía con sus comunidades y el medio ambiente.

Recoge proyectos ejemplares de clubes y asociaciones relacionados con la sostenibilidad medioambiental, el impacto en la comunidad y el buen gobierno. Es una reserva de ideas para que las asociaciones se comprometan y mejoren. Permite a los clubes deportivos comparar sus prácticas con las de otros clubes, animándolos a seguir su propio camino hacia un futuro más social. Finalmente mide, evalúa y promueve los clubes deportivos en términos de sostenibilidad medioambiental y comportamiento social.

#### 3.8.2. Sport Positive<sup>16</sup>

Tiene como objetivo compartir información sobre la acción climática y los esfuerzos de sostenibilidad dentro de las estructuras que existen actualmente en los clubes de fútbol, fomentando el aumento de la acción y la ambición del sector. Se partió de la información de dominio público, se verificó con los clubes y se publicó por primera vez en un solo sitio.

En un principio iba a ser una herramienta para uso interno y para compartir en el sector con el fin de establecer puntos de referencia y aumentar la ambición. Tenían como objetivo crear un elemento que mostrara rápidamente qué clubes tenían políticas de sostenibilidad, qué tipo de energía utilizaban, cómo de eficientes eran con esa energía, cómo fomentaban los viajes sostenibles, si había alimentos vegetales disponibles en sus instalaciones, si conservaban el agua y cómo lo hacían, etc. La idea era que los clubes pudieran aprender unos de otros y reducir más fácilmente su impacto medioambiental a mayor escala y con mayor rapidez. La idea sigue siendo la misma, pero los medios de comunicación se han hecho eco de ella y ha pasado de ser una herramienta de evaluación comparativa del sector a convertirse en algo mucho más amplio y de mayor impacto global. Tienen como misión

---

<sup>15</sup> Más información en [https://responsiball.org/index.php#who\\_are\\_we](https://responsiball.org/index.php#who_are_we) Acceso a 04.04.2024

<sup>16</sup> Más información en <https://www.sportpositiveleagues.com/> Acceso a 04.04.2024

aumentar la ambición sobre la acción climática a través de los deportes con amplio seguimiento en la sociedad.

#### 4. CONCLUSIONES FINALES

---

El sector del fútbol profesional no está siendo ajeno al contexto socioambiental contemporáneo; un contexto en el que las cuestiones socioambientales han pasado a primer plano en las necesidades de gestión estratégica corporativa. La rapidez con que el sector está adoptando el enfoque estratégico es consecuencia de diversos factores no sólo relacionados con la presión normativa descrita, la necesidad de transparencia y seguridad jurídica que deben trasladar los reportes de sostenibilidad, pero también la mayor sensibilidad de sectores más amplios de la sociedad o la propia coyuntura climática. El compromiso de los clubes en pos de la sostenibilidad provoca igualmente cambios en sus organigramas y orientación de su modelo de negocio hacia este factor. Así, la profesionalización departamental, en especial del área de sostenibilidad, la juventud y alta especialización de sus recursos humanos, el altísimo ‘engagement’ de sus principales consumidores (‘los fans’), su acelerada trascendencia social y mediática, etc. plantean un escenario futuro en el que el fútbol ganará centralidad cultural en la sociedad en general, e importancia económica en el panorama corporativo privado.

Ello indica, por un lado, una clara orientación hacia la acción social en beneficio de la comunidad (Marquis et al., 2007). Por lo demás, refuerzan el argumento de un mayor acercamiento del mundo del fútbol al concepto de empresa ciudadana, ciudadanía empresarial o ciudadanía corporativa (Silvestre et Al. 2018). Al hilo de ello, estos proyectos, actividad y experiencias descritos evidencian cambios que van de la reacción a la estrategia (como se apuntaba en marco teórico). El elemento común de todas estas acciones es la existencia de un marco metodológico, en la que se advierten objetivos cada vez más operacionalizables (menos ambiciosos y más realizables) con indicadores claros y una necesidad de reporte a un ecosistema de actores cada vez más heterogéneo y con expectativas más diversas. Todo ello en un contexto e industria, la del fútbol, en permanente estado de escrutinio social.

Se observan además interesantes alianzas con los stakeholders (comunidades locales) que trabajan con los clubes. Este sin duda es un elemento nuclear para garantizar no sólo la eficiencia de las acciones sino su orientación al impacto positivo, en la medida en la que hay un diálogo con los actores se materializa un proceso de escucha activa y toma en consideración honesta. Este factor sin duda contribuirá a contrarrestar los riesgos que se le imputan al fútbol. Los clubes de fútbol tienen la oportunidad de usar su plataforma para promover los derechos humanos, la inclusión, la educación e incluso el empoderamiento

económico a través de la acción climática y priorizar el bienestar de sus aficionados y comunidades locales.

El deporte realmente es motor de cambio ambiental positivo; no puede abordarse un buen compromiso ambiental sin atender al concepto de justicia climática; al adoptar los principios de la justicia climática y promover una acción climática inclusiva, los clubes de fútbol pueden desempeñar un papel transformador en la dirección de las causas fundamentales del cambio climático y avanzar en la justicia social y medioambiental. Esto puede ayudar a construir comunidades más cohesionadas y con menos espacio para la desigualdad, uno de los grandes retos del s XXI.

En definitiva, el deporte está llamado a desempeñar un papel clave a la hora de abordar la amenaza climática. Su base de “común cultural”, compartida en todos los territorios, su capacidad de estimular el sentimiento de pertenencia y cohesión de las personas, su vinculación a valores fundamentales, ofrecen una oportunidad que, para el caso del fútbol, se enfatiza aún más. Deportistas (referencias simbólicas, sociales y mediáticas), espectadores (apasionados, comprometidos), organizaciones (clubes, fundaciones, asociaciones, empresas) e instituciones (Administraciones y gobiernos) configuran una red de acción sobre una base emocional con un potencial incomparable en materia de promoción ambiental.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- ANDERSON, L. M., Y BATEMAN, T. S. (2000). “Individual Environmental Initiative: Championing Natural Environmental Issues in Us Business Organizations”. *Academy of Management Journal*, 43(4), 548-570.
- BABIAK, K. & KIHL, L. A. (2018). “A case study of stakeholder dialogue in professional sport: an example of CSR engagement”. *Business and Society Review*, 123(1), 119-149.
- BLUMRODT JENS. ‘European Football Teams’ CSR Engagement Impacts on Customer-based Brand Equity’. Edited by Bryson Douglas. *Journal of Consumer Marketing* 29, no. 7 (1 January 2012): 482-93. <https://doi.org/10.1108/07363761211274992>.
- BONTIS N, KEOW W C C AND RICHARDSON S (2000) “Intellectual capital and business performance in Malaysian industries” *Journal of Intellectual Capital* 1 p 85-100
- BREITBARTH, TIM, AND PHIL HARRIS. (2008) Conceptualising the Role of Corporate Social Responsibility in Professional Football’, n.d., 10. ‘The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model’. *European Sport Management Quarterly* 8, no. 2: 179–206.

- BREITBARTH, TIM, GREGOR HOVEMANN, AND STEFAN WALZEL. (2011) Scoring Strategy Goals: Measuring Corporate Social Responsibility in Professional European Football'. *Thunderbird International Business Review* 53, no. 6: 721-37.
- CATTON, W. R., & DUNLAP, R. E. (2001). "A new ecological paradigm for post exuberant sociology". *The environment and society reader*. Boston: Allyn and Bacon
- ENGERT, SABRINA, AND RUPERT J. BAUMGARTNER. 'Corporate Sustainability Strategy – Bridging the Gap between Formulation and Implementation'. *Journal of Cleaner Production* 113 (February 2016): 822-34. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.094>.
- ENGERT, SABRINA, ROMANA RAUTER, AND RUPERT J. BAUMGARTNER. (2016) "Exploring the Integration of Corporate Sustainability into Strategic Management: A Literature Review". *Journal of Cleaner Production* 112: 2833-2850.
- FRANCK, EGON. (2014) 'Financial Fair Play in European Club Football – What Is It All About?' UZH Business Working Paper Series, no. 328.
- FLAMMER, C. AND BANSAL, P., 2017. "Does a long-term orientation create value? Evidence from a regression discontinuity". *Strategic Management Journal*, 38(9), pp.1827-1847.
- FLAMMER, C. AND LUO, J., 2017. "Corporate social responsibility as an employee governance tool: Evidence from a quasi-experiment". *Strategic Management Journal*, 38(2), pp.163-183.
- HACKETT, J. T. (1969). "Corporate citizenship: The resolution of a dilemma". *Business Horizons*, 12(5), 69-74. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-49849124474&partnerID=40&md5=039f35b8c6e03ae27eedfae8739ffbaa>
- HENDERSON, H. (2000). "Transnational corporations and global citizenship". *American Behavioral Scientist*, 8, 1231-61. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0034337611&partnerID=40&md5=a01d201251c86414b2be139497b313c4>
- HERRMANN, KRISTINA K. 'Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: The European Union Initiative as a Case Study'. *Ind. J. Global Legal Stud.* 11 (2004): 205.
- HILDEBRANDT, A. (2019). "CSR und Sportmanagement: Jenseits von Sieg und Niederlage"; Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen. Heidelberg: Springer.
- MARGOLIS, J. D., Y WALSHE, J. P. (2003). "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business". *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305. <https://doi.org/10.2307/3556659>.
- MARTINUZZI, PD DR ANDRÉ, AND NORMA SCHÖNHERR. (2019) 'Corporate Impact Measurement and Management at the Dawn of a New Global Sustainable Development Agenda', n.d.

- MARQUIS, CHRISTOPHER, MARY ANN GLYNN, AND GERALD F. DAVIS. 'Community Isomorphism and Corporate Social Action'. *Academy of Management Review* 32, no. 3 (2007): 925–945.
- MONTECCHIA, A., GIORDANO, F. AND GRIECO, C. (2016), "Communicating CSR: integrated approach or selfie? Evidence from the milan stock exchange", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 136, pp. 42-52.
- MNZAVA, BERNARD. (2013) "Do Intangible Investments Matter? Evidence from Soccer Corporations". *Sport, Business and Management: An International Journal*.
- NATHAN, M. L. (2010). 'Lighting tomorrow with today': towards a (strategic) sustainability revolution. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(1), 29-40.
- SCHÖNBORN, GREGOR, CECILIA BERLIN, MARTA PINZONE, CHRISTOPH HANISCH, KONSTANTINOS GEORGULIAS, AND MINNA LANZ. (2019) 'Why Social Sustainability Counts: The Impact of Corporate Social Sustainability Culture on Financial Success'. *Sustainable Production and Consumption* 17: 1–10.
- SUTTON, W.A., MCDONALD, M.A., MILNE, G.R., & CIMPERMAN, J. (1997). "Creating and fostering fan identification in professional sports". *Sport Marketing Quarterly*, 6, 15–22.
- TACON, RICHARD. (2007) 'Football and Social Inclusion: Evaluating Social Policy'. *Managing Leisure* 12, no. 1: 1–23.
- TRAIL, G., & JAMES, J. (2001). "The motivation scale for sport consumption: Assessment of the scale's psychometric properties". *Journal of Sport Behavior*, 24, 108–127.
- WALSH, A.J. AND GIULIANOTTI, R. (2001), "This sporting mammon: a normative critique of the commodification of sport", *Journal of the Philosophy of Sport*, Vol. 28 No. 1, pp. 53-77.
- WALTERS, G., & CHADWICK, S. (2009). "Corporate citizenship in football: Delivering strategic benefits through stakeholder engagement". *Management Decision*, 47(1), 51-66. <https://doi.org/10.1108/002517409109296960>.