

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA INDUSTRIA DEL FÚTBOL

CLAVES PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ FUNDAMENTADA
EN NORMAS INTERNACIONALES DE GESTIÓN Y REPORTE DEL
DESEMPEÑO SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

AUTORES

Roberto Fernández Villarino (coordinación)

José Andrés Domínguez Gómez

Agustín Galán García

María Noriega Redondo

Borja Martín García

Laura Fernández Dobarro



ÍNDICE

00. El diccionario de la responsabilidad social: hablando y comunicando con rigor	04
01. Comunicar la responsabilidad social: qué ha cambiado y cómo lo ha hecho en los últimos años	06
02. Cuestiones claves antes de comunicar la responsabilidad social.....	13
03. Pautas para una comunicación estratégica de la responsabilidad social y desarrollo sostenible	21
04. Argumentos y reflexiones de orden práctico sobre la comunicación de la responsabilidad social.....	33
05. Bibliografía.....	41





Sobre este documento

El documento que tiene por delante aborda **las claves** para una adecuada planificación y gestión de la comunicación estratégica de la **responsabilidad social** (en adelante RS) **y el desarrollo sostenible** (en adelante DS), en el ámbito de la industria del fútbol. Para ello, ha utilizado y considerado como **fuentes**: las normas internacionales sobre gestión y reporte de la RS, el vigente marco normativo nacional, el vigente marco normativo europeo de reporte, así como bibliografía especializada y diversos estudios sobre gestión de la comunicación estratégica en otras industrias distintas al fútbol. Pero, sobre todo, se ha **nutrido de los conocimientos** y experiencias adquiridas por el equipo de comunicación de la **FUNDACIÓN LaLiga**, durante el desempeño de los múltiples proyectos y actividades que ha venido y viene desarrollando. Así mismo, ha considerado la información, comentarios, reflexiones e inquietudes que, sobre esta materia, han trasladado los responsables de comunicación, pero también de fundaciones y de otras parcelas de clubes y fundaciones de LaLiga, al equipo de trabajo del proyecto **Fair Play Social** (en adelante FPS) liderado por la FUNDACIÓN LaLiga desde el año 2016. Un proyecto que ha permitido, entre otros **resultados**, poder disponer de un **“termómetro”** que midiera el grado de desarrollo y madurez del fútbol español en materia de RS y DS.

Sobre la base de estas fuentes, el documento baraja un **concepto de comunicación** que es **transversal** a todo el proceso de planificación e implementación de la RS y D S dentro y fuera de la organización.

Con el objetivo puesto en tratar de contextualizar mejor todo cuanto aquí se contará, así como para dimensionar en su justa medida qué valor aporta la RS y el DS a un club o fundación, se sugiere tomar en consideración otros documentos y guías elaborados por LaLiga a través de su área de RS, como, por ejemplo, la [Guía de Clubes Sostenibles](#), así como, muy especialmente, [Sostenibilidad Corporativa: de la Estrategia a la Medición. Manual del Método Fair Play Social](#) (en adelante, Manual Fair Play Social), editado y publicado por la FUNDACIÓN LaLiga. De hecho, este documento supone una continuación de su último capítulo: **Comunicación y Reporte**, circunstancia por la que ya avanzamos una idea que consideramos clave en cualquier proceso de comunicación de la RS: antes de comunicar, es preciso comprobar que tenemos **identificados y controlados nuestros riesgos**, que hemos comenzado a medir nuestros impactos y reportamos, considerando las expectativas que los

actores tienen sobre nuestra organización. En definitiva, estamos gestionando la RS de la misma manera que se gestiona cualquier otro departamento o área de cualquier empresa.

Por este **carácter transversal** de la materia, consideramos que interesará a todos los responsables de cualquier área del club y fundación, si bien su lectura se recomienda, especialmente, a aquellas personas que ostentan competencias o funciones en materia de RS y DS, y, muy especialmente, a los **responsables de comunicación**. Pretende mostrar aquellos aspectos de la RS sobre los que una **comunicación eficaz** (interna y externa) aporta más valor al patrimonio del club, maximizando sus impactos positivos (por ejemplo, contenidos que afectan positivamente a la imagen de la entidad) y contemplando y amortiguando sus riesgos (por ejemplo, contenidos que afectan a su reputación como organización). Por supuesto, partiendo de la premisa fundamental de mostrar que, más allá del suceso deportivo, alma de todo equipo de fútbol, la RS y el DS pueden aportar **un ilimitado “mundo de contenidos”** que, bien organizados, sistematizados y trabajados, multiplican el valor de un club de fútbol. Pero, además, resultan ser cada vez **más atractivos** para un público distinto al socio o aficionado, nos referimos a aquellos a los que el fútbol les resulta indiferente o incluso manifiestan un rechazo frontal. En definitiva, pueden ayudar a **mejorar el enfoque de su actividad** a una sociedad contemporánea cada vez más compleja, diversa, comprometida y sensible, a la que el fútbol puede y deber acercarse desde otros argumentos y contenidos.

Por último, el lector no va a encontrar un manual que diga cómo hay que hacer las cosas, sino más bien **argumentos para la reflexión interna** en orden a optimizar decisiones operativas relacionadas con la comunicación. Reflexiones y ejemplos en torno a qué tienen que aportarse mutuamente RS y comunicación y cómo estas relaciones mejoran el desempeño del club más allá del propio hecho social a comunicar. Por otra parte, nos presenta **información de utilidad** para anticiparnos a los retos y oportunidades que nos perfila el contexto social, económico y legal vigente, así como el que está por llegar. Pero, sobre todo, este documento pretende mostrar que esto de la RS y DS es también y, fundamentalmente, **“juego de equipo”**, porque forma parte del ADN y de la cultura de la entidad, algo que no resulta creíble sin que se involucren todas las personas que trabajan en un club y fundación con independencia de su puesto o cargo.

El diccionario de la responsabilidad social: hablando y comunicando con rigor

Para obtener el máximo rendimiento de este documento, necesitamos ponernos de acuerdo en el **lenguaje** que vamos a utilizar. En el ámbito que nos ocupa, además, este hecho viene motivado, al menos, por dos circunstancias: primero, por la **heterogeneidad y la gran cantidad de actores** que desarrollan sus actividades en este sector (medios de comunicación, empresas, instituciones públicas y privadas, etc.); segundo, **por el poco rigor**, cuando no la incorrección, con que se suelen utilizar los términos que irán pasando por estas páginas. Evitemos hablar de comunicación sin respetar fielmente el contenido y el alcance del mensaje que queremos comunicar.



Desarrollo sostenible. (en adelante DS). Progreso que satisface las necesidades del presente sin comprometer o poner en peligro la capacidad de progreso/satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras. El desarrollo sostenible tiene tres dimensiones iniciales: ambiental, social y gobernanza (ASG)



Responsabilidad social. Es el compromiso de una organización ante los impactos, ya sean cambios positivos o negativos, que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el mediambiente.. Se desarrolla mediante un comportamiento ético y transparente que: a) contribuya al desarrollo sostenible (incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; b) tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; c) cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y d) esté integrada en toda la organización (en adelante RS).



Objetivos del desarrollo sostenible (ODS). Propuesta estratégica de la ONU para que los países impulsen el desarrollo social y ambientalmente equilibrado, bajo la referencia de los desafíos, graves, urgentes y globales, en cuestiones ambientales, sociales, económicas y políticas. Se concreta en una estructura de objetivos, metas e indicadores, que orientarán a los actores en su aplicación contextual y de actividad.



Impacto. Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medioambiente,, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización.



Riesgo. Cualquier incidente o acontecimiento que, de materializarse, impediría o dificultaría la consecución de los objetivos fijados por la organización, o qué oportunidades los facilitarían si no se produjese.



Actor/res. Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización. En el presente documento utilizaremos de manera indistinta el concepto *stakeholder*, grupos de interés o partes interesadas.



Medioambiente. Entorno natural en el cual una organización opera, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, el espacio exterior y sus interrelaciones.

 **Gobernanza.** Sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos.

 **Transparencia.** Apertura respecto a las decisiones y actividades que afectan a la sociedad, la economía y el medio ambiente, y la voluntad de comunicarlas de manera clara, exacta, oportuna, honesta y completa.

 **Economía circular.** Se trata de un modelo económico en la que el valor de los productos, los materiales y los recursos se mantienen en la economía durante el mayor tiempo posible y en la que se reduce al mínimo la generación de residuos, lo que constituye una contribución esencial a los esfuerzos de la UE encaminados a lograr una economía sostenible, descarbonizada, eficiente en el uso de los recursos y competitiva. La economía circular aspira a reducir todo lo posible la generación de residuos y a aprovechar al máximo aquellos cuya generación no se haya podido evitar. Lo que se aplica tanto a los ciclos biológicos como a los ciclos tecnológicos.

 **Información no financiera.** Toda la información relacionada con la responsabilidad social corporativa que las empresas de un determinado tamaño deben recopilar de manera sistematizada para ser presentada junto con las cuentas anuales. Ayuda a nuestros actores a conocer completamente nuestro desempeño como corporación y qué, sin referir contenido económico, puede aportar valor a nuestra entidad. La Ley 11/2018 de Información no financiera y diversidad es la que regula esta materia.

 **Patrimonio intangible.** Valor estable, nominalmente de una organización, que trasciende su entidad o soporte material. Por ejemplo, antigüedad, valores, reputación pública, etc.

 **Información material.** Cualquier información o dato sobre una empresa o sus productos que pueda cambiar el valor percibido de la misma cuando se divulgue al público.

 **Comunicación.** Transferencia de información en un registro adecuado para su comprensión correcta y completa por parte del receptor de la misma.

 **Reporte.** Ejercicio de comunicación como respuesta a una responsabilidad de quien reporta, esté aquella basada en obligación normativa o no.



01.

Comunicar la
responsabilidad
social



01. Comunicar la responsabilidad social

¿Qué ha cambiado y cómo lo ha hecho en los últimos años?

Partimos de la premisa que la RS y el DS (de manera indistinta) confieren al término “**comunicación**” una especial consideración o atribución. Ello, debido a dos factores muy interrelacionados entre sí: por un parte, **el recorrido histórico** del proceso de comunicación de los productos o servicios de las empresas; por otra, **la evolución del contexto económico**, legal, social, ambiental y de gobernanza que han repercutido en el concepto y alcance de la RS y el DS.

Comenzando por el primer factor, si tuviéramos que poner un título a un brevísimo recorrido histórico del proceso de comunicación de los productos, servicios y valores de la compañía, le podríamos **asignar “de la marca al valor de empresa”**. Así:

- En los años setenta del **pasado siglo**, la comunicación de las compañías se **centraba**, exclusivamente, en **la marca del producto**; la estrategia de la comunicación se limitaba a trasladar al consumidor **los atributos** del producto expresados con mayor o menor creatividad. Ej.: si se anunciaba un vehículo, la comunicación (primeros anuncios de TV, prensa, etc.) enumeraba sin más, las características técnicas del mismo (tipo de motor, extras, etc.).
- En los **años ochenta**, con la saturación de los medios, **apareció el valor**, si bien estaba asociado al producto; era un valor relacionado, casi en exclusiva, con el **consumo**, pero que ayudaba a diferenciar y posicionar producto y servicio de un modo suficiente para su más adecuada percepción por el consumidor final. **La creatividad** aún seguía siendo un **elemento clave**, pero el valor aportaba ya un nuevo factor de “complejidad”, en la medida en que sus referentes ya no son tangibles como lo eran sus atributos, sino que son valores derivados o sugeridos del producto, modelos de comportamiento, deseos y aspiraciones de las personas o derivados de los espacios de consumo. Siguiendo con el ejemplo anterior, el mismo vehículo es ahora símbolo de libertad, juventud, personalidad, etc.
- A partir de la **década de los noventa** el panorama de la comunicación se hace más complejo, por cuanto para **la empresa cobran mayor relevancia** los valores intangibles asociados a su identidad y a su cultura corporativa. Es el momento a partir del cual la comunicación de las compañías **supera al propio producto** y su valor de consumo comienza a identificarse con la propia empresa. Aparece una **nueva etiqueta** que irrumpe con fuerza: **la reputación empresarial**.

- En la **actualidad**, el valor ya no tiene la claridad del atributo que las personas asociamos al producto o servicio que las empresas nos ofrecen. **El valor** se ha convertido en un **primer intangible** que, asociado al consumo, ha abierto las puertas a un nuevo universo para la comunicación. De tal manera que, en la actualidad podemos entender que **existe un cuarto tipo de comunicación**, donde se busca comunicar la naturaleza de la empresa.

¿Qué significa y qué aporta el valor?

Hay estudios que indican que **7 de cada 10 consumidores** irán **más allá de las calidades y el precio**, comprando en base a otros valores¹. Un criterio muy aceptado es comprender los valores como un conjunto de categorías que ofrecen un significado a los comportamientos y relaciones que las personas mantienen entre ellas y, especialmente, con las organizaciones (Bazán C y VVAA, 2016).

Fuente: elaboración propia.

De la marca al valor de la empresa



¹ Entre otras conclusiones, del estudio de 21 Gramos titulado “Marcas con Valores”, Madrid 2015.

01. Comunicar la responsabilidad social

Quizá sea este el lugar más apropiado de lo que podemos entender como espacio para la comunicación de la RS y DS; un lugar **menos relacionado con la comunicación de marca**, sino, otra cosa bien distinta. Ello, por cuanto este razonamiento apunta a comprender la empresa más allá de sus propios productos o servicios y más directamente relacionada **con sus valores y la gestión de sus contenidos**, un nuevo paradigma para comprender la empresa que se extiende a otros niveles de la organización y del conjunto de la sociedad. Comunicar valores es una cuestión extremadamente **compleja**, porque además está en boca de todos, desde la comunicación mediática, los comportamientos de consumo de las personas y la gestión general de las marcas, con independencia de su tipología y naturaleza.

Ubicados en este “**cuarto modelo**” o espacio de comunicación en el que el valor de la organización puede multiplicarse (aunque también dañarse si se desarrolla de manera ineficiente), la empresa **no pierde su objetivo previo** de definir qué es su propio negocio, pero, necesariamente, debe integrar en su proyecto nuevas exigencias que pueden afectar al perfil, modos, desarrollo y objetivos de aquel. Este es el verdadero reto que existe en la empresa y que no es otro que la introducción de la ética (como tendremos ocasión de abordar) y el valor en sus **procesos de gestión** de contenidos y comunicación, cualquiera que sea su naturaleza y tipología.

En paralelo a esta evolución del proceso de comunicación, la RS y DS han tenido un proceso similar de **transformación** que podríamos denominar “**de la reacción (caridad), a la orientación de impactos positivos para la sociedad**”. Una mayor preocupación de la empresa por crecer económicamente, pero considerando la huella que deja en su entorno. Este proceso se ha traducido en una **mayor complejidad** del concepto de RS y DS, y un incremento de la sensibilidad que la sociedad muestra ante estos asuntos. Pero también en un **mayor número de actores interesados** en lo que cuentan las empresas (hacia dentro y hacia fuera), así como de la honestidad de los contenidos que traslada (que igualmente se han multiplicado y que se han hecho más diversos). Una materia que, como consecuencia de ello, ha cobrado y está cobrando **más importancia** en las agendas del poder económico, público y privado en estos últimos años.



01. Comunicar la responsabilidad social

01.1. La amplitud y heterogeneidad de los actores interesados en conocer lo que las empresas tienen que comunicar en RS

Se ha multiplicado el número y variedad de las partes interesadas en conocer no sólo lo que hacen las empresas, su modelo de negocio, sino de conocer **cómo lo hacen**. Esto es, si desarrollar tal o cual actividad o su manera de hacerlo, no provocará un impacto negativo en el territorio y la sociedad. Ello tiene su **origen en la propia evolución de la sociedad**, que dispone de muchos datos e información inmediata y a su alcance, cada vez más compleja, interrelacionada y progresivamente **más sensible o permeable** a no permitir la generación de riqueza a costa de poner en peligro los recursos presentes o considerar los intereses de las poblaciones locales.

Las propias empresas comienzan a reconocer que no es posible aspirar a obtener el máximo beneficio económico **sin considerar su entorno** (ambiental, social, territorial, etc.) **y las expectativas de sus actores** (no sólo accionistas, sino también los grupos de interés más amplios: capital humano, empresas de la cadena de valor, administraciones públicas, inversores, entidades financieras, grupos sociales, etc.). Este elemento termina favoreciendo, entre otras muchas consecuencias, el hecho de que **aparezcan más actores muy diversos** entre sí interesados en conocer el desempeño económico, ambiental y social de las organizaciones.

01.2. Cómo se ha desarrollado este nuevo concepto de la RS y DS en la industria del fútbol

Esta circunstancia se percibe con **claridad en el ámbito** de la industria del **deporte** en general y del **fútbol** en particular. Hace unos años, los actores externos más relevantes para un club, vinculados, por ejemplo, con el desempeño de su comunicación, eran, fundamentalmente, **los medios de comunicación** exclusivamente deportivos (de sobra conocidos y estudiados por los profesionales de la comunicación en los clubes). Si ampliamos la consideración a otras áreas de la entidad (más allá de la comunicación), **los actores más relevantes** eran administraciones públicas (fundamentalmente ayuntamientos), **empresas** (en especial, aquellas a las que podría interesar ser patrocinadoras), **federación y organizaciones sindicales** (AFE, fundamentalmente) y poco más. El modelo de negocio se fundamentaba, principalmente, en todo lo relacionado con el **evento deportivo** y eso explicaba, entre otras muchas consideraciones, una cierta limitación en el número de actores interesados. En cualquier caso, no confundamos esta circunstancia con el impacto o seguimiento que tienen las noticias generadas por el club en su entorno más cercano. A menudo muy superior a las generadas por otras empresas o instituciones de similar tamaño.

² Asamblea de 10.12.2021

³ Fenómeno que no se ha visto perjudicado por el patrón deportivo generado por la COVID-19.

⁴ En los últimos años ha tenido un crecimiento exponencial, con la aparición de nuevos medios muy especializados. A modo de ejemplo: Diario Responsable, Corresponsables, Expoknews, Ethic...

No obstante, el crecimiento económico exponencial de la industria del fútbol, impulsada por sucesos tales como, en su momento, **la venta centralizada de derechos televisivos**, o la más reciente operación de financiación de capital externo aprobada por la **Asamblea General de LaLiga**², y la creación de **LaLiga Impulso**, han ampliado (y van a ampliar) considerablemente el contenido del modelo de negocio. Ello hace que los clubes de LaLiga **compitan en entretenimiento con otras industrias** (mucho más allá del concreto evento deportivo) y que tenga puesto el foco de ampliación del mismo en un impulso de su proceso de **transformación** por llegar a más destinatarios. Todo ello, sin olvidar **el innegable sustrato social** que tradicionalmente se vincula con el fútbol (espíritu de pertenencia del fan) y que se multiplica (como bien tienen estudiado los clubes) entre otros factores, por el auge de las redes sociales y la mejora en su proceso de gestión y aportación de valor³.

Como consecuencia de todos estos factores, la industria del fútbol se ha convertido en un **foco de atracción** para un mayor y más variado número de actores. A modo de **ejemplo**:

- **Prensa económica** (principalmente por el surgimiento de una prensa especializada en RS⁴).
- La aparición/consolidación de la **figura del inversor** (más allá del concepto de patrocinio) que puede diagnosticar la salud de nuestra RS a partir de la información (sobre todo indicadores) que los clubes suministran en sus webs (portal de transparencia, impacto de los proyectos sociales, memorias de sostenibilidad... (lo veremos con más detalle en el capítulo tercero de este documento)).
- **El socio**, muy atomizado y diverso (si lo comparamos con el de hace algunos años).
- Las empresas de la **cadena de valor** del club (cada vez más especializadas).
- Los actores relacionados con la **formación de futuros profesionales** o de profesiones que se están gestando en estos momentos (aparición de escuelas de negocios y acciones formativas muy especializadas en nuevas parcelas o nichos de actividad que la propia industria genera de manera incesante).
- **Profesionales y consultores** con un elevado grado de conocimiento muy específico en este modelo de negocio (derechos televisivos, esport, inteligencia artificial y *big data* o, más actualmente, la incidencia del metaverso en la industria del deporte).

En definitiva, **un nuevo y variado ecosistema** de nuevas actividades que acompañan, dan más valor, generan más contenidos al modelo tradicional de negocio de una entidad deportiva y que traen consigo la existencia de nuevos grupos de interés.

01. Comunicar la responsabilidad social

Junto con este proceso evolutivo de los actores más significativos del fútbol, durante los últimos años, igualmente, se ha vivido **una profunda y radical transformación** en la propia metodología de comunicación, así como en la modernización en materia de gestión y desarrollo de las herramientas de comunicación, automatización o transparencia de las organizaciones no gubernamentales. A pesar de estos cambios, cabe preguntarse si se ha avanzado lo suficiente en los ámbitos de relación con los grupos de interés, donde nuevas tecnologías, como **la inteligencia artificial o el big data** pueden aportar nuevas oportunidades. No deja de sorprender la rapidez con la que las nuevas tecnologías se vuelven **cotidianas**. Lo que hasta hace unos años nos parecía ciencia ficción, hoy lo tenemos a nuestro alcance solo con un teléfono móvil. El **desarrollo exponencial** de la tecnología es tal que nos cuesta incluso visualizar cómo evolucionará en períodos relativamente cortos de cinco o diez años. Pero, si hay algo evidente es que esta transformación **está llegando a todas las organizaciones y sectores**. El sector social y sus entidades no pueden mantenerse ajenos a esta revolución.

El cambio afecta por igual a las empresas y a las fundaciones y ONG, y, por ende, a todas las organizaciones de la industria del fútbol, y no cabe duda de que las que no sepan adaptarse y aprovechar todo lo que ofrecen las nuevas tecnologías no tendrán la seguridad de poder seguir desarrollando sus objetivos con total efectividad. Pero, entonces ¿por dónde empezar? Lo primero es **reconfirmar** la visión y misión y articularlas de forma que orienten el propósito de la entidad y, al mismo tiempo, integren las **oportunidades** que el entorno digital ofrece. No se trata de articular una estrategia digital específica, sino de **asumir una estrategia única y troncal** que involucre a toda la organización para abordar con éxito la era digital.

Muchas entidades del ámbito social en el mundo deportivo han incrementado de manera exponencial su **presencia online**, han creado webs, han abierto portales o se han incorporado a las redes sociales, fundamentalmente, para **difundir su misión y captar seguidores** y, más minoritariamente, para **ofrecer sus servicios** o conseguir monetizar sus productos corporativos. Pero esto puede no ser suficiente si no se lleva a cabo desde una perspectiva estratégica. Podríamos afirmar que uno de los campos en los que queda camino por recorrer en el ámbito digital, y en el que las fundaciones tienen mucho que ganar, es el de **la relación digital con sus grupos de interés**. Si hay algo realmente importante para una organización del tercer sector en general, es su **capacidad para relacionarse** con sus interlocutores clave, ya sean beneficiarios, donantes, colaboradores o simpatizantes.

1.3 La amplitud y complejidad de la información y asuntos sobre los que las empresas y clubes deben comunicar y reportar

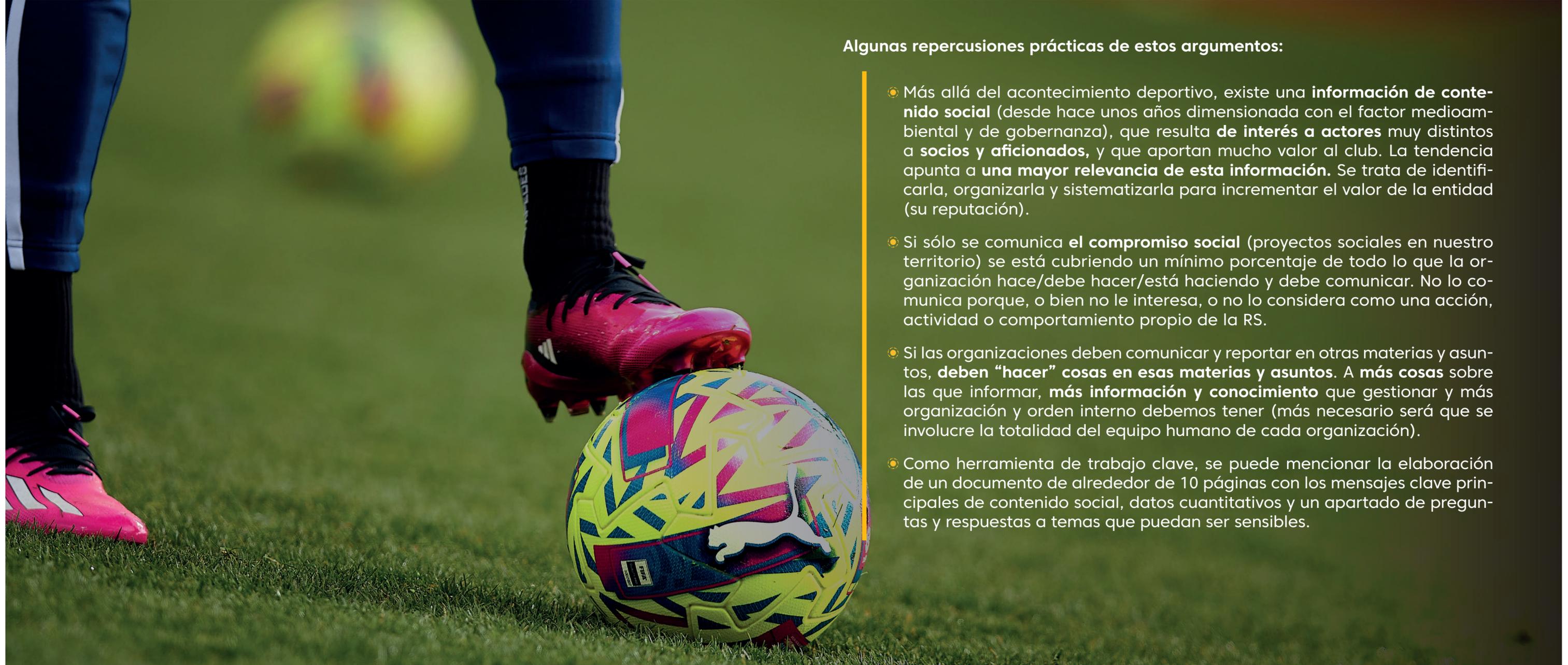
Junto con este crecimiento y heterogeneidad de los actores, concurre en paralelo **un crecimiento y mayor relevancia de la información y asuntos** (información material) que las organizaciones deben comunicar y reportar.

Este hecho se debe, por una parte, al **crecimiento económico** expuesto anteriormente: más información material de la organización se traduce en **más contenidos que ofrecer**, a un público más amplio, variado y exigente, en no pocas ocasiones ajeno al fútbol (cuando no “haters” del fútbol) pero que se termina **acercando e interesando** por la existencia de otros contenidos o facetas que les resultan más llamativas o interesantes que el propio hecho deportivo.

Por otra parte, procede de la ya comentada evolución hacia **un mayor grado de complejidad** del propio concepto de RS. Si hace unos años la RS era comúnmente conocida como un **ejercicio de filantropía, caridad o reacción** ante una catástrofe o necesidad social, en los últimos años ha cambiado absolutamente su enfoque. En este sentido, **se ha incrementado el compromiso** de las organizaciones por ampliar su desempeño social a aspectos tales como el medioambiente o su modelo de gobernanza. Ello, como consecuencia del **impulso normativo del reporte** (que analizaremos en el próximo apartado), pero también de este nuevo contexto social anteriormente referido. De tal manera que, ahora no sólo es preciso, sino especialmente útil, **informar y reportar** no sólo lo que las empresas hacen en **el plano social** (en su territorio) sino también lo que hacen **dentro de la organización** (capital humano: plantilla deportiva y no deportiva), en el ámbito medioambiental y de gobernanza. Esta circunstancia conlleva a **ampliar el ámbito de las materias** sobre las que informar y que se traduce en un concepto más amplio y transversal de RS.

Por ello, **el “ser” y la comunicación de la RS** de una empresa no debe distanciarse de lo que significa la gestión y la transmisión de conocimiento. Esta sería la **principal novedad** que están experimentando las organizaciones en los últimos años. El papel asignado a la RS es algo muy **concreto** que delimita y precisa nuevas formas de ser y estar, **nuevos compromisos** que deben asumir, bien sea por ley o de manera voluntaria (cada vez de menos) el conjunto de las organizaciones, y estos nuevos compromisos, en el fondo, afectan a todo, incluso influye en la mentalidad del empresario y gestor corporativo.

01. Comunicar la responsabilidad social



Algunas repercusiones prácticas de estos argumentos:

- Más allá del acontecimiento deportivo, existe una **información de contenido social** (desde hace unos años dimensionada con el factor medioambiental y de gobernanza), que resulta de **interés a actores** muy distintos a **socios y aficionados**, y que aportan mucho valor al club. La tendencia apunta a **una mayor relevancia de esta información**. Se trata de identificarla, organizarla y sistematizarla para incrementar el valor de la entidad (su reputación).
- Si sólo se comunica el **compromiso social** (proyectos sociales en nuestro territorio) se está cubriendo un mínimo porcentaje de todo lo que la organización hace/debe hacer/está haciendo y debe comunicar. No lo comunica porque, o bien no le interesa, o no lo considera como una acción, actividad o comportamiento propio de la RS.
- Si las organizaciones deben comunicar y reportar en otras materias y asuntos, **deben “hacer” cosas en esas materias y asuntos**. A **más cosas** sobre las que informar, **más información y conocimiento** que gestionar y más organización y orden interno debemos tener (más necesario será que se involucre la totalidad del equipo humano de cada organización).
- Como herramienta de trabajo clave, se puede mencionar la elaboración de un documento de alrededor de 10 páginas con los mensajes clave principales de contenido social, datos cuantitativos y un apartado de preguntas y respuestas a temas que puedan ser sensibles.

01. Comunicar la responsabilidad social

01.4. La importancia de la “cultura” del reporte

Como sostenemos en el capítulo 8 del Manual Fair Play Social, debemos **distinguir** lo que es “**reporte**” de lo que es la “**comunicación**”. El **reporte** supone un ejercicio más **sistemático** y relacionado con un **deber o responsabilidad** que alguien espera de o deposita en nosotros. Reportamos a nuestros ejecutivos, a nuestros *stakeholders*, a nuestros jefes... El reporte **implica un tipo de comunicación**, y no toda comunicación es reporte, mientras que todo reporte es comunicación. **Comunicar** conlleva la **emisión de un mensaje**, con un determinado contenido, en un determinado registro lingüístico, en dirección a un determinado receptor. Comunicamos mediante un reporte, pero también mediante un *tuit*, una nota de prensa o una valla publicitaria, y ninguno de estos modos son reportes. **Una memoria de sostenibilidad es un reporte.**

Hasta no hace mucho, cada organización realizaba este informe del modo en que estimaba oportuno. A menudo se montaba con contenidos de diversos departamentos, en un mero copiapaga de los mismos, y un maquillaje de edición que resultaba suficiente para obtener un documento bonito y con expresiones grandilocuentes, biensonantes y convenientes. **Este momento y este tipo de reporte ha sido superado.**

El 29 de diciembre de 2018, se publicó en el BOE la Ley 11/2018 de **Información no financiera y diversidad**, que aborda el tratamiento jurídico del reporte en nuestro país. Sin duda, ha supuesto

un **salto cualitativo** en la gestión de la sostenibilidad en las empresas en general y, en especial, en aquellas que **reúnen ciertos requisitos** que las someten a su cumplimiento (capital, volumen de negocio y número de trabajadores). Incluso para las empresas que no alcanzan los requisitos, y que, por tanto, no están obligadas a elaborar el citado reporte, esta ley ha marcado una **senda hacia dónde nos dirigimos** en materia de gestión de la información no financiera.

Llegamos ahora a un momento en el que un informe de RS, o reporte de sostenibilidad, o memoria de RS, un informe no financiero, etc., no puede hacerse de un **modo aleatorio**, sino que ha de contar con una **estructura estándar**, componerse de una serie de apartados, con unos contenidos cada vez más específicos. Ha de configurar, en sí mismo, **una herramienta de tipo estratégico**. En él veremos reflejado nuestro desempeño socioambiental y nos servirá para autoanalizarnos, conocernos y sacar conclusiones que incorporaremos a la reformulación o adaptación de nuestra estrategia de cara al siguiente ejercicio o temporada.

Además, la memoria de sostenibilidad será un **documento de referencia** para nuestros grupos de interés, así como para otros actores, que a menudo desconocemos a priori, pero cuya importancia en el devenir de nuestro club o fundación puede ser trascendental.

Es el caso de **posibles patrocinadores, inversores o aliados** que puedan alinear el ejercicio de su sostenibilidad corporativa con la nuestra por intereses comunes que pueden ser de lo más diverso.



02.

Cuestiones
claves antes
de comunicar la
responsabilidad
social



02. Cuestiones claves antes de comunicar la responsabilidad social

¿Por qué es importante detenernos a pensar antes de lanzarnos a comunicar?

En este capítulo tenemos como objetivo llamar la atención sobre el **ejercicio previo** de la comunicación de contenidos relacionados con la RS y DS. Contemplar los aspectos que convierten la gestión previa de la RS en un **elemento clave** para una **comunicación posterior eficiente**, o, lo que es lo mismo, antes de comunicar es preciso comprobar que tenemos identificados y controlados nuestros **riesgos**, que hemos comenzado a medir nuestros **impactos y reportamos** considerando las expectativas que los actores tienen sobre nuestra organización. Si trabajamos de esta manera, estamos gestionando la RS de la misma forma que se gestiona cualquier otro departamento o área de cualquier empresa. Superamos, por tanto, ese manido concepto de la RS como **sinónimo de caridad** que implica contar, publicar la foto del acto en el que le da el “cheque cartón” a una asociación o miembro de una comunidad local. Nos perdemos la inmensa totalidad del mundo de contenidos que nos ofrece una RS y DS tratados estratégicamente.

Este enfoque de gestión contemporánea de la RS viene desarrollándose con éxito en otras industrias y sectores económicos y, aunque esté **aterrizando tardíamente** al mundo del fútbol, muchos clubes están comenzando a **integrarlo**, conscientes de las propias particularidades de esta industria en relación con otras. Tiene mucho que ver con el poder mediático y la capacidad de **enganchar a otros públicos** más allá de los socios o aficionados.



02. Cuestiones claves antes de comunicar la responsabilidad social

02.1. La RS requiere eficiencia en su comunicación: para ello es preciso considerar las expectativas de las partes interesadas

Como hemos apuntado, se evidencia un **interés por conocer a las empresas** (de manera honesta y contrastable) a través de lo que comunican (trasladan a sus actores) en esta materia. Esta circunstancia provoca una **segmentación** del interés de la comunicación, a resultas de lo cual, cada actor demanda conocer cuestiones distintas y con distintos grados de profundidad. Así, por ejemplo, no demanda la misma información del club un socio, un fan, la empresa que mantiene las instalaciones deportivas, la concejalía de cultura y deporte, la televisión local, o un posible inversor extranjero.

De tal manera que, en materia de RS no se trata de contar lo que a cada organización le interesa en cada momento (por criterios estratégicos propios) sino lo que **los actores demandan conocer**.



Sugerencia práctica:

Conocer las expectativas de los actores es una **tarea permanente** para cualquier organización, en constante estado o disposición de búsqueda. Ello es así porque estas **expectativas no son estáticas**, no son siempre las mismas, cambios sociales, del contexto económico, cultural o de la evolución normativa que trata de dar respuestas (en la medida de sus posibilidades) a todos estos indicadores de cambio. De tal manera que es mucho más eficiente **mantener y exteriorizar** una actitud (preocupación o compromiso) por escuchar, comprender y analizar estas expectativas, que aspirar a conocerlas todas desde el minuto 1.

Se recomienda conocer las expectativas/demandas de los actores con **método**, partiendo de los asuntos que cada organización considere más relevantes dar a conocer (comunicar). Para medir el grado de vinculación entre los asuntos materiales considerados por la organización en relación con la importancia/relevancia que le otorgan nuestros actores, existen una **serie de herramientas** frecuentemente utilizadas y muy contrastadas por todo tipo de organizaciones, además de **estándares y normas internacionales** de gestión de actores. Destacamos, entre otras: **matriz de materialidad, RS y cuadro de mandos integral, reuniones grupales, evaluación de proyectos sociales, plan de acción...**

Gran parte de ellas están **recogidas en el Manual Fair Play Social** y han sido/están siendo **desarrolladas** en gran parte de **clubes** dentro del marco aplicativo del citado proyecto. De tal manera que este trabajo de organización, sistematización y operacionalización de actores e información material ya está operativo y suficientemente maduro (trabajado).

02. Cuestiones claves antes de comunicar la responsabilidad social

02.2. El contexto legal vigente (así como el inminente) apuntan hacia una mayor transparencia y honestidad en la información

Seguramente, algunos lectores de este documento manejen un concepto de RS muy vinculado al **concepto de voluntariedad**, de tal manera que asocien el concepto RS a acciones o actividades de **corte puramente social**, pero, ante todo, de **carácter voluntario** por parte de las empresas. No obstante, debemos ir superándolo por dos motivos.

- El primero de ellos, por todo lo argumentado hasta ahora: la RS supone una **oportunidad real y efectiva** de multiplicar el valor de las organizaciones, además de ser una **exigencia social** en un ámbito como el deporte, en el que ya no se puede aspirar a lograr los mejores resultados deportivos y económicos sin tener en consideración el entorno y las circunstancias en las que desarrolla su actividad el club. Un entorno **más exigente** nos empuja a ser más exigentes como organización, máxime, con el grado de exposición y atención mediática que tiene el fútbol. Lo que antes era **voluntario ahora es exigible** y, además, estratégico.
- El segundo tiene que ver con el **panorama legal**, que ha hecho/está haciendo cambiar el argumento de la voluntariedad. La prueba más evidente de ello viene de la mano de la ya comentada **Ley 11/2018**, de Información no Financiera, de aplicación a determinadas empresas, y que muchos clubes están comenzando a aplicar. Junto a ella, **existen otras** relacionadas con la gestión de actores, riesgos, etc., pero, sobre todo, se están preparando otras que harán más exigente la manera y forma de reportar (cambios sobre la Ley 11/2018), cuya trascendencia analizaremos al final de este documento.

En el siguiente cuadro resumen puede observarse el panorama legal vigente e inminente que tenemos en materia de RS y DS:

Marco legal inminente

Futura trasposición de la Directiva sobre presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas, que modificará la Ley 11/2018.

Marco legal vigente

- A NIVEL NACIONAL:
 - Ley 11/2018 de Información no financiera y diversidad.
 - Ley 7/2021 de Cambio climático y transición energética.
- A NIVEL EUROPEO:
 - Directiva sobre presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas de 10 de noviembre de 2022.
 - La Directiva de diligencia debida en las empresas y responsabilidad corporativa (resolución del Parlamento Europeo de 10 de marzo de 2021).
 - El Reglamento de taxonomía por el que se completa el Reglamento (UE) 2020/852 del Parlamento Europeo y del Consejo mediante la presentación de la información que deben divulgar determinadas empresas.
 - Pacto Verde Europeo (The European Green Deal).
- MARCO DE ESTÁNDARES INTERCIONALES DE GESTIÓN DE LA RS, DE GESTIÓN DE ACTORES Y DE RENDICIÓN DE CUENTAS, ASÍ COMO DE REPORTE DE LA INFORMACIÓN SOBRE RS
 - Guía de buenas prácticas en responsabilidad social ISO 26000.
 - IQNet SR 10. Sistema de gestión de la responsabilidad social.
 - UNE 16500 responsabilidad social. Productos financieros socialmente responsables.
 - LA ISO 37000 Guía sobre la gobernanza de las organizaciones.
 - La ISO 31000 Gestión del riesgo (directrices).
 - La ISO 31010 Gestión del riesgo. Técnicas de apreciación del riesgo.
 - Global Reporting Initiative (GRI).
 - Norma AA1000 (SES) Compromiso con los grupos de interés.

Fuente: elaboración propia.

02. Cuestiones claves antes de comunicar la responsabilidad social

02.3. Nociones sobre la gestión del riesgo en las organizaciones: la especial relevancia de los riesgos atribuidos a la industria del fútbol.

2.3.1 El concepto de riesgo.

En esta fase previa de organización y sistematización de los contenidos de RS y DS, no podemos pasar por alto una materia especialmente delicada: **los riesgos de las empresas**. Más concretamente cuando hablamos de riesgos y RS, lo asociamos con el probable **daño ético o reputacional** que puede implicar para la organización. Noticias o titulares que generarían no solo un gran revuelo por el impacto mediático del fútbol, sino también un perjuicio muy relevante.

Como sosteníamos en nuestro diccionario de conceptos, un **riesgo** es cualquier incidente o acontecimiento que, de materializarse, impediría o dificultaría la consecución de los objetivos fijados por la empresa. Algo que si ocurre puede generar un perjuicio. Gestionar cuestiones que no sabemos si se van a materializar y, de hacerlo, nunca tendremos la seguridad plena del grado de perjuicio que implican, no es tarea sencilla. La **gestión del riesgo** implica abordar aquello que no conocemos, se trata de manejar (o mejor dicho aspirar a manejar) la incertidumbre con la **mayor determinación** posible. El objetivo será mantener los riesgos identificados dentro de unos límites aceptables y proporcionar una seguridad razonable sobre cuál es nuestro plan para que, de materializarse, no pongan en **peligro** los objetivos de la organización.

2.3.2 ¿De qué riesgos estamos hablando? ¿Qué riesgos se atribuyen al fútbol?

Con independencia del ámbito económico de que se trate, la totalidad de las actividades empresariales se ven **afectadas por nuevos desafíos relacionados con la RS y DS**, más concretamente hablamos de **riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG)**; a menudo, interconectados y con impactos que van más allá de las fronteras territoriales de un país determinado. Vivimos, además, unos años con acontecimientos de consecuencias globales en los que además los **riesgos “catastróficos”** (guerras, pandemias, volcanes, fenómenos climáticos extremos, etc.) los veíamos como algo extraordinario y de difícil materialización. Ahora ya forman parte de **nuestras previsiones ordinarias**. Pero también debemos considerar cambios normativos que pueden afectar al modelo de negocio.

En el ámbito de la industria del deporte en general y del fútbol en particular, si bien no existe un listado definitivo y cerrado de todos los riesgos, podemos **dividirlos en dos grupos**:

1. Los riesgos vinculados con los factores ASG.

Entre los que podemos citar los relacionados con la **huella de carbono, el uso eficiente del agua, el consumo eléctrico o la aplicación de programas de energías renovables**. Frente a estos riesgos, los aspectos ASG forman parte de la gestión contemporánea de la RS o el comportamiento responsable de una empresa y de la gestión adecuada de los impactos (internos y externos) de su actividad.

2. Los riesgos que se identifican o atribuyen al fútbol directamente derivados de su rápido proceso de crecimiento económico.

Los clubes han pasado, de ser una entidad deportiva que genera recursos económicos, a pertenecer a una industria que genera movimientos de facturación superiores a otras industrias **relacionadas con el entretenimiento y con un impacto económico y social** especialmente relevante. Desde fuera, la propia velocidad del proceso ha sido percibida por algunos sectores críticos como una **“mercantilización del deporte”** que muestra una excesiva rentabilidad y una escasa atención a los aspectos sociales y medioambientales. Se trata de una **crisis de legitimación social** que, además, se ve agravada por los riesgos generales de la industria del fútbol identificado por sus actores más relevantes: el uso del dopaje, el vandalismo, el racismo, el amaño de partidos y las apuestas.

Estos riesgos, a menudo implican **dos tipos de consecuencias**:

- Pone al fútbol en el objetivo de **seguimiento y escrutinio permanente** por parte de las administraciones y poderes públicos.
- Generan una **corriente de noticias o comentarios cargados de prejuicios**, relacionados con favoritismos o trato preferente del fútbol en detrimento de otras disciplinas deportivas. Comentarios que cualquier persona vinculada con un club de fútbol ha escuchado o le suenan, a lo largo de su carrera y que inciden sobre manera en la ciudad o entorno más cercano al club (vinculados con medios locales de comunicación o administraciones públicas, en especial, ayuntamientos), principalmente en aquellos clubes en los que la propiedad de las instalaciones deportivas (estadios y/o ciudades deportivas) es de titularidad pública.

02. Cuestiones claves antes de comunicar la responsabilidad social

Desde esta perspectiva, la **comunicación estratégica de la RS** se presenta para los clubes de fútbol como una **oportunidad** no sólo para hacer un ejercicio de divulgación y pedagogía con el claro objetivo de crear, proteger o mejorar su imagen o reputación, sino, ante todo, para **contrarrestar o amortiguar** los riesgos derivados de la pérdida de legitimidad social para un sector muy amplio de la sociedad. **La teoría de la legitimidad** se basa en la existencia de una especie de **contrato social** entre la empresa y la comunidad, según el cual la empresa debe **contribuir** al desarrollo económico y social de la comunidad de acuerdo con una serie de valores compartidos por todos los actores (Lindblom, 1994). Su éxito **garantizará la supervivencia** de la empresa más allá de una eventual mala coyuntura económica y deportiva (Brown y Deegan, 1998). Así podemos evidenciar como en **la historia de LaLiga** existen **múltiples ejemplos** de clubes en los que, esta dimensión y raigambre social (contrato social) ha terminado favoreciendo la salvación (económica y financiera) de la propia entidad.



02. Cuestiones claves antes de comunicar la responsabilidad social

2.3.3. ¿Qué podemos hacer desde el plano de la comunicación? El plan de acción y comunicación para afrontar los riesgos.

Estos argumentos apuntan a la **necesidad de adoptar una estrategia frente a los riesgos**; diseñar un plan de acción, y de contingencia para afrontar los eventos de alto impacto. No se trata de algo puntual, sino de un **proceso continuo y retroalimentado** cuya finalidad última es contribuir a la mejora continua de los procesos y de los flujos de información, comunicación y control existentes en la organización. De esto trata la gestión de la RS contemporánea: **mejora continua de los procesos, comunicación y liderazgo**.

Este trabajo nos permitirá disponer de respuestas razonables a preguntas tales como **¿qué ocurre si acontece el riesgo?**

Algunas **sugerencias** para abordar la confección del plan de contingencia y comunicación:

- Necesitamos haber desarrollado (preparado y “entrenado”) previamente un **conjunto de acciones** conocidas y de aplicación automática que mitiguen y sean capaces de abordar con éxito “razonable” la crisis sin poner en peligro la supervivencia de los objetivos más destacados de los proyectos afectados ni, por supuesto, la organización.
- Dentro de los planes de acción, se recomienda que la organización lleve a cabo una **labor de vigilancia del entorno y control de rumores** (redes sociales, foros, blogs, etc.); **monitorizar** posibles conflictos, diseñando posibles (y alternativas) soluciones, **contemplando** diversos escenarios, **analizar** su relación con los actores valorando su intervención cuando proceda (con estratégica, táctica, sistemas de alarmas, relatos previamente definidos y predefiniendo los canales de comunicación).
- Especialmente **determinante resulta la participación de los propios actores** de la entidad en el mapeo de los riesgos. Para ello, es preciso **acudir** (de nuevo) a ellos, para que se pronuncien sobre:
 - La identificación concreta de los riesgos (sobre la base de una categorización previa pre-determinada).
 - La probabilidad de que se materialice el riesgo (ocurrencia); el impacto que dicha materialización tendría sobre los objetivos del proyecto (y de la organización).
- En función de la eventual gravedad de los riesgos, se recomienda **contemplar entrevistas a directivos**, analizar crisis anteriores, conocer revisar otras crisis en el sector, analizar los recursos materiales y humanos, así como los costes.

- El **plan de contingencia** debe considerar la respuesta ante los eventuales sucesos, debe **corregirse**, en la medida que resulte razonable el daño causado, también resulta una interesante ocasión para el aprendizaje y mejora continua de los procesos internos (teniendo presente que el riesgo nunca puede anularse con completo). En la elaboración del plan de acción resulta imprescindible **la implicación de los responsables de cada una de las áreas**, también la de RS. A todos ellos les corresponde **plantear propuestas de mejora** y especificar la prioridad en la implantación de controles en función de su importancia por el riesgo a cubrir y de la dificultad para su realización, áreas afectadas por el riesgo o por las acciones de control y mitigación propuestas.
- En la parte que nos ocupa, habrá que establecer una **estrategia de comunicación**, facilitando a cada una de las partes interesadas la información que demande o que le pueda resultar de utilidad: a los accionistas, temas relacionados con la inversión; a los empleados, seguridad laboral y daños; a los clientes, los relativos a los productos y servicios; a la competencia, temas de reputación, etc.).

En definitiva, **la RS tiene mucho que aportar en la gestión de riesgos**. Pensar en no ser socialmente responsable y no buscar la sostenibilidad puede resultar perjudicial para la cuenta de resultados. Por eso, cuando la empresa adopta una actitud productiva e innovadora, asume que la RS no solo forma parte de las políticas sectoriales o de comunicación, sino que forma parte del núcleo central de la estrategia, del proyecto y de los valores empresariales.



02. Cuestiones claves antes de comunicar la responsabilidad social

02.4. RS de la estética a la ética

Entre las repercusiones prácticas que tiene todo lo anteriormente apuntado y como elemento clave que impregna el propio concepto de RS (recordemos la definición de RS ofrecida al principio de este manual), destacamos **la dimensión ética de la propia organización**.

Hace años que la RS pasó de ser una cuestión estética a un tema (crucial) ético. Estética por cuanto la acción socioambiental se desarrollaba en clave de lo que en el ámbito anglosajón se denominaba “**social washing**”, por similitud con el “**green washing**” de los años 1970-1990 (las fechas dependen de según qué áreas del mundo). Ética porque si los diferentes actores sociales no desempeñan sus actividades cotidianas de manera sostenible (consumir ajenos a las necesidades futuras), daremos al traste con nuestro soporte vital en el ecosistema global (como estamos comprobando en las diferentes pruebas ambientales: calentamiento global, cambio climático, desigualdad social creciente, migraciones forzadas, refugiados, políticos...).

Hablamos de las referidas cuestiones vinculadas con el deber ser, y no con el parecer. El enfoque ético de la estrategia de RS precisa de su **integración en el núcleo de la industria del fútbol profesional**. Esa integración supone **entender y asumir** que lo que es bueno para el entorno es bueno para el negocio; o, lo que es lo mismo, que el modelo de negocio no sólo es nuestra actividad y su rentabilidad económica, sino todos aquellos factores y actores (y sus respectivas actividades) que directa o indirectamente **se relacionan con la empresa y su actividad**. Este presupuesto reclama que una actividad ética ha de ser la que, de forma **proactiva**, se orienta a la generación de **cambios positivos** para la organización, su entorno y los actores y relaciones de todo tipo que se desarrollan en ella.

A su vez, este enfoque ético es el que demanda, pero, sobre todo, **demandará el marco jurídico** de rendición de cuentas, diligencia debida y reporte. Todas ellas comparten el común denominador de procurar una mayor armonización, seguridad jurídica y la disposición de unas condiciones de competencia equitativas entre todas las empresas.

Además, el comportamiento ético puede ser una **ventaja competitiva** para la empresa, precisamente por su capacidad de ver lo que otros no ven, de elegir alternativas que otros no identifican, etc., gracias, por ejemplo, al equipo humano conseguido y al conjunto de capacidades desarrolladas en el mismo. Y este es, precisamente, otro aspecto clave. El comportamiento ético de la organización **pasa por el comportamiento ético de cada uno de sus miembros**, desde el primer directivo hasta el último auxiliar. Cada uno en sus funciones: el primero, generando el marco adecuado y, el segundo, desarrollando sus funciones con aquellos principios. **Ahí está la excelencia**.

Todos estos argumentos **deben impregnar al proceso comunicativo interno y externo** de la RS y el DS, desde los contenidos hasta el canal de comunicación. Contar de manera comprensible lo que somos en cada momento, que pueda ser contrastado por cualquiera, reconociendo el trabajo que queda por delante y la determinación en hacerlo, aportan honestidad y, en sí mismos, son un ejercicio de transparencia y gobernanza. **Indicadores de un buen comportamiento ético y seña de identidad de una adecuada cultura de la organización**.

Resumen/ideas clave del segundo capítulo:

Una eficaz gestión de la comunicación de las cuestiones relacionadas con la RS supone:



Un **ejercicio honesto** por mostrar, divulgar e incluso **hacer pedagogía** del rendimiento empresarial y sus impactos sobre la sociedad, contemplando la identificación y mitigación de sus riesgos.



Un **interesante instrumento** para evitar o contrarrestar las **crisis de legitimidad** que indefectiblemente forman parte del propio ecosistema en el que se desarrolla el modelo de negocio. Hablamos de “**estratégica**” porque requiere de un **ejercicio previo** de sistematización de la información a reportar, así como un **proceso de identificación, selección y gestión** de actores sobre los que reportar.

03.

Pautas para una
comunicación
estratégica
de la RS y DS



03. Pautas para una comunicación estratégica de la RS y DS

Como hemos visto en el capítulo segundo, estamos ante un **contexto social y económico más exigente** con los comportamientos y desempeños sociales de las empresas. Además, disponemos de un **marco legal vigente**, de otro inminente, así como una serie de **normas internacionales sobre gestión y reporte de la RS**. Todas ellas aportan **elementos relevantes** para una eficaz comunicación de la RS que, fundamentalmente, será aquella que cubra las expectativas de actores. Destacamos especialmente la **Guía ISO 26000** que, sin duda, es la norma que, de manera específica, contempla y describe el papel que la comunicación desempeña en la gestión de la RS, además de ofrecer **pautas prácticas** sobre el contenido y claves para una comunicación eficaz. En este capítulo te ofrecemos una serie de **aspectos clave** inspirados en esta norma.

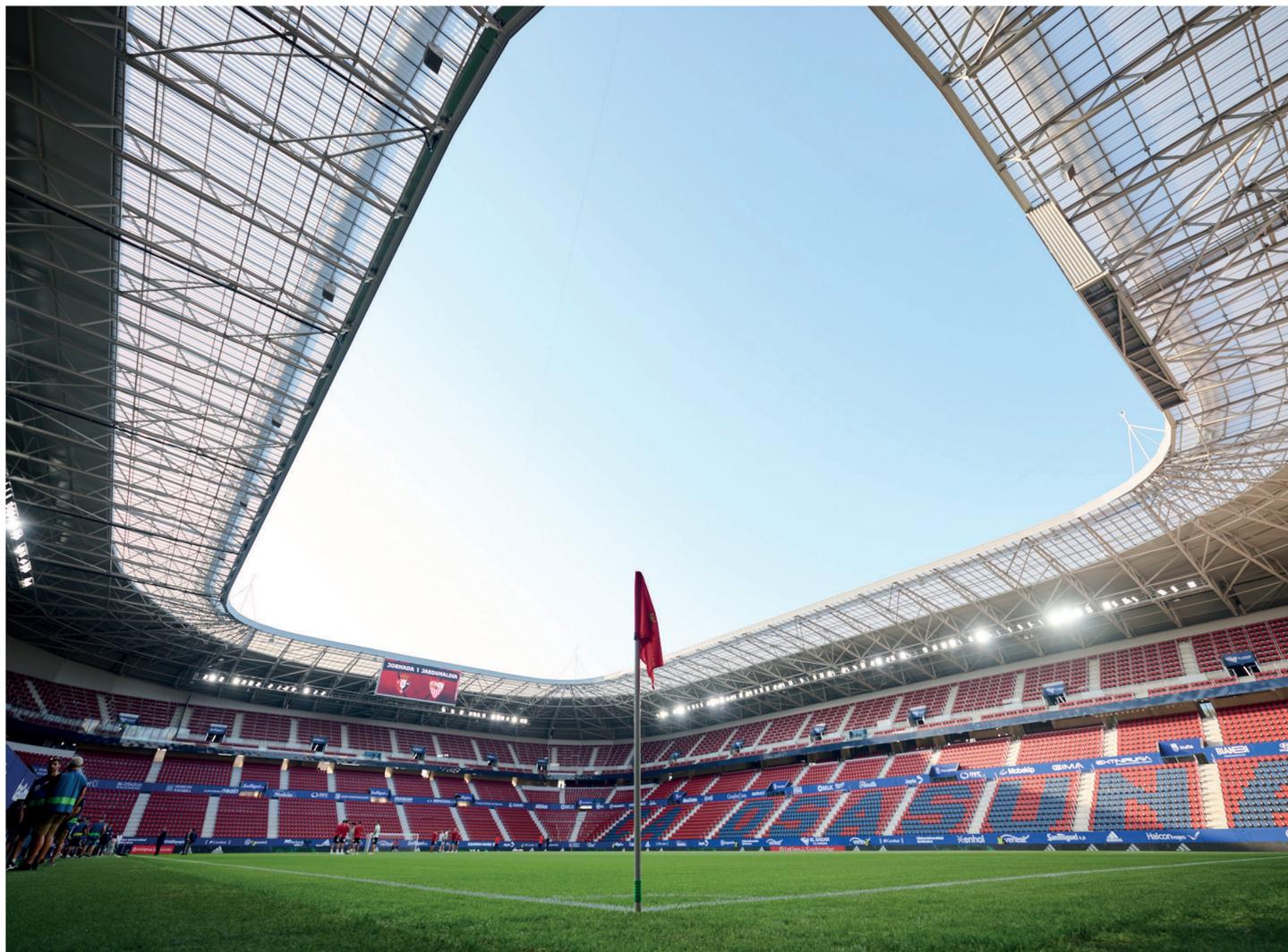
Por otra parte, subrayamos la relevancia del **factor gobernanza** como palanca de impulso a la reputación corporativa, un nivel de excelencia en la gestión de la RS que **aborda** la consideración que sobre la organización tienen sus grupos de interés. **Trabajar eficazmente la reputación corporativa** tiene mucho de conocer sus expectativas, en esa actitud (predisposición permanente) por escucharlos y querer conocerlos. Como veremos, será esta una manera más que interesante de **impulsar la credibilidad** de las organizaciones antes sus actores.



03. Pautas para una comunicación estratégica de la RS y DS

03.1 ¿Qué rol desempeña la comunicación en la RS⁵?

Muchas de las prácticas relacionadas con la RS, requieren de **comunicación interna y externa**. La comunicación se postula como un **ejercicio determinante** en muchas funciones diferentes en la RS.



En especial, subrayamos:

-  **Aumentar la toma de conciencia**, tanto dentro, como fuera de la organización sobre sus estrategias y objetivos, planes, desempeño y retos. Recordemos la recomendación ofrecida de incorporarla en los planes de formación interna.
-  Cuando la materia se conoce, el ejercicio de comunicarla demuestra **respeto y consideración** por sus principios... Momento en el que toda la organización está en disposición de transitar del “**parecer**” al “**ser**”.
-  Ayuda a **comprometerse y crear diálogo** con las partes interesadas... Refrenda esa “actitud permanente” (preocupación real) por querer conocer a los actores.
-  **Aborda (mejor) los requisitos legales** y de otro tipo para divulgar información relacionada con la RS... Se recomienda comunicar **incidiendo** en que no se afronte la RS “para cumplir” una norma sin más... El reto y la oportunidad está en **creérselo y hacerlo creer** para que aporte verdadero valor a la organización.
-  Muestra cómo la organización está cumpliendo sus **compromisos sobre RS y respondiendo** a los intereses de sus actores y las expectativas de la sociedad en general. De nuevo, **la relevancia de la predisposición y escucha activa**, pero también de rendición de cuentas... excelente ingrediente para **mejorar la credibilidad**.
-  **Facilita información sobre los impactos** de las actividades, productos y servicios de la organización, incluyendo detalles sobre cómo los impactos (cambios positivos) evolucionan con el tiempo.
-  **Ayudar a involucrar y motivar a los empleados** para apoyar las actividades de la RS de la organización. **La RS hace equipo** (como vimos en el capítulo 1) porque, una vez que se conoce el concepto, lo que implica para la organización, cada área puede inventariar mejor qué tareas de las que se desarrollan tienen trascendencia... merecen la pena ser incorporadas a su **patrimonio social**.
-  **Facilita la comparabilidad con organizaciones pares**, lo que puede estimular mejoras en el desempeño sobre la RS.
-  **Aumenta la reputación** de una organización por su actuación socialmente responsable. **Facilita la apertura, transparencia, integridad y rendición de cuentas**, para fortalecer la confianza de sus actores.

⁵Fuente: 7.5.1 El papel de la comunicación en la responsabilidad social; Guía ISO 26000.

Sugerencia práctica:

Este inventario de funciones nos permite identificar aquellos “hechos noticiables” susceptibles de ser tratados dentro del ámbito de la RS social del club. Permite por tanto mitigar la duda de si considerarlos o no dentro de la esfera de la RS y, por ende, de ser comunicados interna o externamente. En no pocas ocasiones los responsables de comunicación de clubes, han planteado precisamente esta duda a propósito de lo que fundaciones, áreas de RS u otros órganos ejecutivos consideran como noticiables desde una perspectiva social.

De la misma manera, trasladarán al lector que se acerque por vez primera a la RS su carácter absolutamente transversal. De ahí que concierne a todo el club y se nutre de él, hace que cada persona sea “un comunicador” natural dentro y fuera del mismo. Contará lo que vive, el grado de compromiso social y de su vinculación con la problemática social y de su entorno, pero también de cómo está gobernado. De ahí la importancia de poner en marcha iniciativas de comunicación interna relacionadas con la RS: desde la formación, al propio desempeño (como por ejemplo el voluntariado corporativo, elemento clásico y muy frecuentemente utilizado con éxito). Una tarea que, para que resulte eficaz, debe incorporarse a la cultura de la organización y que transita de manera indistinta desde los órganos de decisión a cada puesto de trabajo y viceversa... como en su momento se hizo con la cultura de la prevención en materia de riesgos laborales.



03. Pautas para una comunicación estratégica de la RS y DS

03.2. Las características de la información⁶

Los estándares internacionales y el marco legal vigente nos indican que **las características de la información** a comunicar en materia de RS deben ser:

- **Coherente** (con el plan de acción) y **honesto** (evidenciable).
- **Completa**: la información aborda todas las actividades e impactos significativos.
- **Estratégica** (interesa ser trasladada a los actores).
- **Receptiva**: responde a los intereses de las partes interesadas.
- **Accesible**: la información sobre asuntos específicos estará disponible para los actores.

03.3. La manera de contarlo⁷

- **Ser comprensible**: la información se debería proporcionar considerando los conocimientos y antecedentes culturales, sociales, educacionales y económicos de los destinatarios. Tanto el lenguaje utilizado, como la manera en que el material es presentado, incluyendo el cómo está organizado, debería ser accesible para que las partes interesadas reciban la información correctamente.
- **Precisa**: debería contener los datos correctos y proporcionar el detalle suficiente para que sea de utilidad y adecuada para su propósito.
- **Equilibrada y justa**: no omitir datos negativos concernientes a los impactos de las actividades de una organización.
- **Oportuna**: la información no actualizada puede ser engañosa. Cuando la información describe actividades desarrolladas durante un periodo específico de tiempo, la identificación del periodo abarcado permitirá a las partes interesadas comparar el desempeño actual de la organización con el anterior y con el de otras organizaciones.

⁶ Fuente: apartado 7.5.2 de la Guía de RS ISO 26.000

⁷ Fuente: apartado 7.5.2 de la Guía de RS ISO 26.000

03.4. ¿Qué tipos de comunicación se adaptan mejor a la RS?

Existe una **amplia tipología de comunicación** relacionada y adaptada a la RS. Podemos **destacar**:

- **Reuniones y conversaciones** con partes interesadas, procurando guardar siempre un orden del día, acta y nota de seguimiento.
- Comunicación con partes interesadas en **asuntos específicos o proyectos de RS**. Cuando resulte posible y adecuado, dicha comunicación debería involucrar el diálogo con ellas.
- **Comunicación entre la dirección y empleados** para elevar la toma de conciencia general y el apoyo a la RS y sus actividades relacionadas. Dicha comunicación es **más eficaz** cuando incluye la posibilidad de dialogar e interactuar.
- **Actividades en equipo** enfocadas a la integración de la RS en toda la organización.
- **Comunicación con los proveedores** (empresas de la cadena de valor) acerca de los requisitos de RS asociados a las adquisiciones o prestaciones de servicios. **Preocupación** por si estas organizaciones utilizan criterios o principios de RS en la toma de sus decisiones.
- **Comunicación relacionada con los productos**, como los etiquetas, información del producto y otra información para el consumidor. Las oportunidades de retroalimentación pueden mejorar esta forma de comunicación.
- **Artículos** sobre aspectos de RS en revista o boletines **dirigidos a las organizaciones pares**.
- **Anuncios u otras declaraciones públicas** para promover algún aspecto de la RS.
- **Presentaciones** a los organismos o instituciones gubernamentales o encuestas públicas.
- **Presentación periódica de informes públicos** con oportunidades de retroalimentación por las partes interesadas.

03. Pautas para una comunicación estratégica de la RS y DS

- **Notas y comunicados de prensa:** son una herramienta económica de gran alcance que posibilita, además, segmentar los sectores y tipos de medios en los envíos. Debe trabajarse en una base de datos de contactos (con las garantías de la normativa de protección de datos) a los que enviar las notas de prensa, de forma que se mantendrá una relación de contacto constante con los medios.
- **Relaciones y proyectos en colaboración** con universidades o instituciones educativas y ONG, entidades de gran credibilidad y con extenso conocimiento sobre las materias de trabajo.

03.5. Los canales de comunicación

- **Información estática de referencia:** informes de sostenibilidad, memoria no financiera. Estas últimas con la periodicidad y requisitos marcados por la Ley 11/2018 ya analizada. Por las peculiaridades de esta información, sería en el *website*.

Es necesario utilizar **las múltiples posibilidades** que aporta una página web, que permita alcanzar a todo tipo de **stakeholders**, tanto usuarios profesionales como público en general. A continuación, enumeramos una serie de **consejos** que ayudarán a optimizar al máximo este recurso de comunicación digital.

1 Debe tener un contenido ordenado, así como una arquitectura de información adecuada para su público objetivo:

Ya sea en **fundaciones u organizaciones sociales pequeñas**, como en aquellas de gran volumen, es fundamental que la página web tenga una estructura ordenada, accesible y estructurada. **El portal web** debe convertirse en la **principal carta de presentación de la empresa**, ofreciendo un contenido informativo de la misma. En este sector es muy recomendable que dicho portal **refleje su misión, visión, valores y otra información de contacto** con el objetivo de hacer visible la línea conceptual de los programas que se desarrollan. Asimismo, es importante **informar sobre las diferentes actividades** que la entidad lleva a cabo y mantener esta información actualizada en la mayor medida de lo posible.

En función del público objetivo de cada organización, es **aconsejable adaptar los diferentes contenidos**, tanto informativos como audiovisuales, a la estructura de la página web. De esta manera podremos lograr un **mayor posicionamiento** en los diferentes buscadores *online*, **favoreciendo el tráfico** especializado en nuestra materia y logrando un mayor impacto de los contenidos que colgamos en nuestra página.

No olvidar que en la web se deben **adecuar los contenidos al nivel de los visitantes** y recordar que **la lectura en pantalla es distinta al papel**. El uso de párrafos cortos y sencillos de entender hace que se llegue a más usuarios y resultará más sencillo conectar con ellos.

2

Usabilidad:

La usabilidad de una página web es **fundamental** para que los usuarios completen sus tareas y estén satisfechos. Si nos preocupamos por que sea **sencilla**, conseguiremos que los visitantes se lleven una **mejor opinión de nosotros y ofreceremos una imagen más profesional**.

Preocuparse por la usabilidad tiene **múltiples beneficios** ya que ayuda a las páginas web a alcanzar sus objetivos y sobresalir frente a otras. Aunque lo ideal es preocuparse de la usabilidad desde la fase de desarrollo del portal, es posible **realizar test heurísticos o estudios** con usuarios para comprobar la usabilidad de un portal ya publicado.



03. Pautas para una comunicación estratégica de la RS y DS

3 Estar actualizado como forma de credibilidad de nuestra entidad:

Un sitio web actualizado da una **imagen fresca y actual a los visitantes**, y ayuda a **mejorar el posicionamiento en buscadores**, por lo que atrae más tráfico. Además, la actualización de contenidos de carácter audiovisual favorece el **dinamismo del portal**. Imprescindible en este sentido abrir una pestaña de noticias, que cuente y haga visible todas las actividades que realiza la organización. Por último, más allá de lo comentado anteriormente sobre la consecuencia positiva de la actualización de la web en materia del consecuente aumento de tráfico desde los buscadores, este hecho supone **una credibilidad y autenticación para sus lectores**.

En el caso de contar con ello, **hacer visible los diferentes reconocimientos, certificados, premios, títulos** y demás distinciones hacen que nuestra página web sea **más atractiva**, a la par que fiable y rigurosa.

4 Optimización, desarrollo *responsive* y seguridad:

Una página web de calidad esta **optimizada para buscadores**. Atraer tráfico de calidad es fundamental para el éxito en internet, por lo que es fundamental preocuparse por este aspecto. Se deben de cumplir **una serie de requisitos** para que Google y el resto de los buscadores puedan indexarla correctamente y que esté optimizada en la parte SEO que podemos controlar sin agentes externos a nuestra web. Es conveniente **realizar un análisis de las palabras clave** que deberás usar y para las que optimizarás cada página o realizar una consultoría para mejorar los resultados.

Otro factor importante a tener en cuenta es que los usuarios **vean el contenido correctamente** independientemente del dispositivo desde el que accedan. Además, hay que tener en cuenta que un portal de calidad siempre deberá tener **sistemas para la medición** del tráfico de sus visitantes, para que los responsables puedan conocer no solo las estadísticas generales de número de visitas, sino profundizar en el comportamiento de los visitantes y tomar decisiones basadas en los datos proporcionados por estas herramientas.

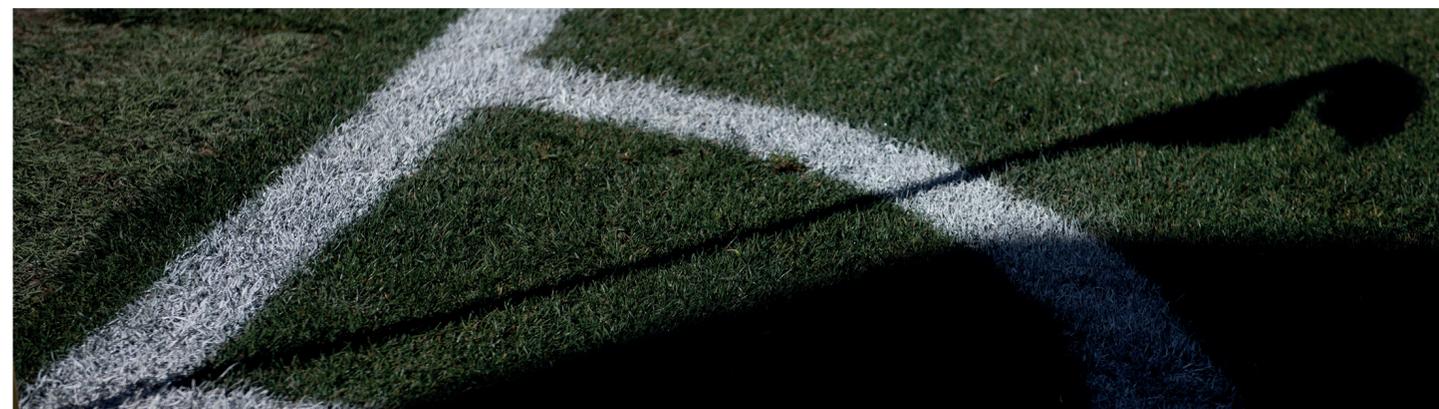
Por último, pero no por ello menos importante, es primordial que el portal ofrezca **seguridad a sus visitantes** a través del uso del protocolo HTTPS, certificados de confianza y otras medidas de seguridad. Y, aunque el visitante no lo vea, la actualización

constante con las actualizaciones de seguridad del CMS son fundamentales para evitar problemas en el futuro que pueden costar una crisis de reputación. **Es importantísimo tener los CMS actualizados.**

5 Transparencia:

Las entidades del tercer sector nos caracterizamos por nuestro enfoque social, cuya base son las personas, tanto las participantes de nuestras actividades como aquellas que las soportan y apoyan. A ellas les debemos **la máxima transparencia en la información** y es indudable que la manera en que contamos lo que hacemos y cómo lo hacemos son factores clave en la imagen y la reputación de nuestras entidades. Por otra parte, las entidades tenemos también **distintas obligaciones legales** en relación con la información a la que debemos dar visibilidad pública.

Es el caso, por ejemplo, de la llamada **Ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno** del año 2013. En ella se establecen unas **determinadas obligaciones de información y protección del derecho de acceso a la información** pública con el objetivo de aumentar la transparencia de las instituciones y servicios públicos, reconocer y garantizar el derecho a la información, y explicar las obligaciones de buen gobierno que deben cumplir los representantes públicos, así como las **consecuencias derivadas de su incumplimiento**.



Sugerencia práctica:

Se recomienda contemplar una **adecuada política de gestión eficaz de la información** colgada en la web de transparencia, así como de aquellos espacios en los que se cuelgue información con trascendencia social. En especial, **verificar permanentemente** que los datos allí colgados **cumplan los referidos criterios de: ser completos, accesibles u oportunos.**

¿POR QUÉ RAZÓN?

Por dos motivos:

1. Esta información resulta muy relevante de cara a mostrar **una imagen fiel ante los analistas ASG** (profesión con mucha capacidad de influencia)⁸ que trabajan para las entidades y organizaciones relacionadas con la ISR, pero **también para otros actores** como entidades financieras, públicas o empresas interesadas en vincularse (asociarse) con otras en función del grado y calidad de su compromiso social, así como de sus impactos y riesgos propios de su modelo de negocio. De tal manera que, a través de los datos colgados en las páginas web, **confeccionan un diagnóstico social** de mucho peso a la hora de que el inversor tome sus decisiones. Por tanto, es vital que **la información esté accesible** y que dicha **información sea oportuna** (actualizada) y **esté completa**. Penaliza la información incompleta o falta de datos, así como la dificultad para acceder a los mismos.

2. Esta información es frecuentemente **utilizada para captar datos** que nutren las clasificaciones sobre clubes sostenibles a nivel internacional. Generan, por tanto, una **visión comparada del lugar que ocupan los clubes** con un elevando impacto comunicativo, fundamentalmente en la prensa o medios de comunicación generalistas y los relacionados con la economía y los negocios. Algunos **ejemplos de este tipo de clasificaciones son: Responsiball** (<https://responsiball.org/>); Brand Finance, que en este año 2023 ha publicado un índice o clasificación sobre la sostenibilidad en el fútbol (<https://brandirectory.com/reports/footballsustainabilityindex>) o **Sport Positive**, que emite, publica y premia los mejores desempeños (fundamentalmente relacionados con lo medioambiental) entre los clubes de la **Premier, Bundesliga y Serie 1** (<https://www.sportpositiveleagues.com/>).

⁸ Se trata de un *stakeholder* relevante para la empresa, toda vez que, tal como sostiene BAZÁN, C Y VV. AA, (...) "estos analistas, entre otras muchas funciones, participan en los índices bursátiles de sostenibilidad de referencia, dan repuesta a la demanda de información solicitada por analistas de referencia o empresas de análisis que facilitan información a diferentes inversores y gestionan la relación con ellos, como nuevos *stakeholders* para la empresa. Lo que parece evidente es que las relaciones entre inversores ISR y las empresas van a incrementarse significativamente en el corto y medio plazo, si se quiere atraer inversión y generar confianza y fidelizar a los inversores socialmente responsables". Guía para la integración de la responsabilidad social Corporativa. Bosch, Wolters Kluwer, 2016. Pág 599.

03. Pautas para una comunicación estratégica de la RS y DS

- **Información dinámica:** trabajo desarrollado a través de las redes sociales, resultando más interesantes aquellas que permitan la interacción de los usuarios.

Las redes sociales son las **herramientas más poderosas para difundir mensajes de RS** y para **crear comunidades** en torno a una marca o empresa, pues tienen varias ventajas: son altamente **interactivas y entretenidas**, permiten elegir y **monitorear con facilidad al público** objetivo, son un medio acertado para la **creación de comunidades** en torno a un tema de interés, etc. La comunicación de RS es generalmente bien recibida por los usuarios, porque la adhesión a una determinada empresa es totalmente voluntaria y eso les otorga una sensación de empoderamiento (“yo decido a quién seguir”). Por lo tanto, no es **comunicación** masiva, sino **selectiva** y, por ende, **más efectiva**.

La comunicación a través de los medios sociales implica contar con una **estrategia basada en dos enfoques** fundamentales: **interactividad y apertura**. Por ello, es necesario adaptar las estrategias de comunicación a las peculiaridades de las redes sociales. Los usuarios de los medios sociales desean participar activamente y ser “productores y consumidores de la información”, por eso se les llama “**prosumers**”.

A continuación, se dan algunas **recomendaciones** para utilizar de forma más efectiva los medios sociales para comunicar la RS.

- **Personalizar los medios sociales según los stakeholders:**

- ▶ El tipo de medio social por el que se comunica determina el **grado de credibilidad y efectividad** en el cambio de las actitudes y en la lealtad de los *stakeholders*. El problema es que existe una **inmensa variedad de medios sociales** que es imposible abarcar, más aun teniendo en consideración la necesidad de actualización constante.

- ▶ **La selección del medio social** no solo depende de la cantidad de usuarios que tenga, sino, básicamente: a) del grupo objetivo y b) del mensaje que se quiera comunicar.

- **Integrar los medios sociales.** Las redes sociales pueden funcionar como excelentes conductores para **derivar tráfico** a otros canales de las organizaciones como *webs*, *blogs* y otras redes donde se puede ofrecer mayor información. Además, **pueden integrarse** perfectamente para realizar una campaña efectiva de comunicación de

RS; finalmente, es necesario puntualizar que **la integración** también implica que todas las **aplicaciones estén alineadas** y no se contradigan entre sí.

- **Rol igualitario de la empresa** en relación con los demás usuarios. Para que haya fluidez en la conversación e interacción, las empresas deben ser vistas como un usuario más, aunque fácticamente no lo sean. Un **lenguaje distendido y fresco** puede ayudar a dicha tarea.
- **Conectar a usuarios clave.** Es importante buscar la conexión con los usuarios que han mostrado interés en los esfuerzos de RS, pues son una audiencia “responsiva” que ayudará a difundir los mensajes de responsabilidad social. Hay que tener en cuenta que **no todos los usuarios de medios sociales son proactivos**, por lo que es importante contactar con aquellos que sí lo son para “premiarlos” por su involucración e interés en los avances de la RS en la empresa.
- **Atraer a nuevos usuarios.** Los nuevos usuarios están más predispuestos a ser “**sorprendidos**” por las buenas actuaciones de la empresa en materia de RS y pueden convertirse en fuentes ilimitadas de difusión positiva: un usuario antiguo y fiel no va a tener la misma respuesta que un “nuevo” usuario.
- **El valor de la instantaneidad.** Al igual que con las relaciones sociales tradicionales, los lazos entre individuos requieren “mantenimiento”, pues de lo contrario pueden debilitarse. En los medios sociales, la demanda de **actualización** es mucho mayor, pues “es importante no solo establecer relaciones, sino mantenerlas”. **La frecuencia de actualización dependerá del medio social**, debiendo ser mucho más rápida en plataformas como Twitter. En este sentido, resulta conveniente tener personal dedicado a crear contenido y responder a los comentarios publicados en las redes sociales.
- **Cercanía geográfica.** Habitualmente, **los mensajes de carácter social** son mejor recibidos si las actividades de responsabilidad social son próximas al usuario o si este tiene la posibilidad de participar en ellas, por ejemplo, si las acciones de RSC de la empresa se llevan a cabo en la misma ciudad, región o barrio.

03. Pautas para una comunicación estratégica de la RS y DS

La estrategia de comunicación con medios y prensa en materia social debe estar alineada con el plan de comunicación corporativo de la organización, pero crear su propio plan táctico por **la idiosincrasia del sector**. La comunicación en medios de comunicación cuenta con diferentes ventajas que complementan los canales propios, en especial: credibilidad de cara a la opinión pública, mayor objetividad al ser información tratada por un tercero externo a la organización y acceso a nuevas audiencias, al llegar a público de cada uno de los medios y en diferentes áreas de interés, que pueden llevar a nuevas oportunidades de colaboración, patrocinios y nuevos seguidores de la organización. Los elementos principales a tener en cuenta:

- **Los contactos de medios** son una herramienta clave de trabajo. Para ello, se debe trabajar de forma constante una base de datos de contactos de diferentes medios de comunicación, en especial secciones de sociedad, revistas especializadas y medios regionales y locales.
- Es fundamental identificar **las palancas de comunicación**: dos o tres ganchos de comunicación o mensajes clave alineados con la identidad de la organización, a los objetivos y enfocados a lo social. Ejemplo: sostenibilidad medioambiental.
- **La importancia de los portavoces**: debe estar identificado el o los portavoces más adecuados para cada tema, preferiblemente neutros y expertos en su área. Los portavoces deben estar familiarizados con los mensajes clave de la organización (argumentario). También es fundamental trabajar con portavoces colaboradores de instituciones con elevada credibilidad, como ONG o universidades.
- **Imágenes**: a pesar de no ser canales audiovisuales, la emergencia de los medios digitales hace que disponer de este tipo de recursos, como vídeos o imágenes, para enviar con comunicados de prensa o acompañar artículos o entrevistas con portavoces, maximiza la difusión de la información y ayuda a ilustrar el trabajo realizado en este campo.
- **Ruedas de prensa o eventos con medios**: en el campo social resulta de especial utilidad para establecer y mantener relaciones con periodistas los encuentros personales con los medios. En el sector social puede darse a través de ruedas de prensa (presentación de informes), visitas a instalaciones o proyectos sociales, o encuentros *one to one* con periodistas para entrevistas. Los clubes deportivos gozan de algunas ventajas que se pueden aprovechar para acceder a medios de esta forma con pocos recursos: salas de prensa, acceso a embajadores de la organización, como jugadores o patrocinadores, o asociarse a eventos deportivos de importancia.

- **Notas de prensa**: herramienta básica de comunicación con medios para difundir el lanzamiento de proyectos, informes o datos importantes. La información de una nota de prensa debe responder a las 5W del periodismo (qué, cómo, quién, cuándo, dónde), seguir una estructura de pirámide invertida (de lo más importante a lo menos) y ser información noticiable.
- **Calendario y ganchos de actualidad**: resulta de especial utilidad en la comunicación de corte social contar con un resumen de prensa o estar informado de las noticias de actualidad, además de disponer de un calendario de eventos y "días internacionales de" para aprovechar esos ganchos de actualidad para comunicar nuestros mensajes, proponer artículos o entrevistas con expertos.
- **Medición**: recoger los diferentes impactos en medios para realizar informes de impactos periódicos o anuales, útiles para establecer objetivos, ajustar plan o mensajes y establecer mejoras en los próximos planes anuales.

Sugerencia práctica:

Se recomienda realizar un plan anual estratégico de comunicación en línea con el plan de comunicación estratégico de la organización. El plan debe contener los siguientes puntos esenciales:

- **Objetivos claros y concisos**: establecer entre 3 y 4 objetivos de comunicación del área social.
- **Público**: identificar los diferentes tipos de público a los que nos dirigimos, desde aficionados locales, nacionales e internacionales hasta medios de comunicación, patrocinadores o instituciones públicas.
- **Palancas o mensajes clave**: identificar entre 24 mensajes clave o ganchos en los que se hará más énfasis en las diferentes comunicaciones.
- **Estrategia de comunicación**: identificar qué estrategia a largo plazo se seguirá para conseguir los objetivos.

03. Pautas para una comunicación estratégica de la RS y DS

- **Portavoces:** Identificar a los portavoces y asociarlos a sus áreas de especialización y palancas de comunicación.
- **Canales:** identificar los tipos de canales disponibles para difundir los mensajes (propios, ganados y pagados).
- **Herramientas de comunicación:** principales herramientas de las que se dispone y que se usarán (notas de prensa, entrevistas, manuales, bases de datos...).
- **Plan de acercamiento a medios:** establecer un plan de medios prioritarios cada año y planificar el acercamiento a los mismos mediante diferentes herramientas.
- **Calendario:** establecer un calendario anual con acciones que se irá actualizando.

- **Diálogo activo y con método entre actores,** que analizaremos por su importancia en el siguiente epígrafe.

03.6. El diálogo con las partes interesadas respecto a la comunicación sobre RS⁹

A través del **diálogo** con las partes interesadas, una organización se puede **beneficiar de recibir e intercambiar información** directa y tremendamente útil de cara al correcto enfoque de la comunicación de la RS sobre las perspectivas de aquellas. **El objetivo de impulsar este diálogo es:**

- **Evaluar la idoneidad y eficacia del contenido, medio, frecuencia y alcance** de la comunicación, de modo que pueda mejorarse si fuese necesario.
- **Establecer prioridades** para el contenido de las comunicaciones futuras.
- **Obtener verificación** por las partes interesadas de la información dada si se utiliza este enfoque de verificación.
- **Identificar las mejores prácticas.**

⁹ Fuente: 7.54 Diálogo con las partes interesadas respecto a la comunicación sobre responsabilidad social

03.7. Aumentar la credibilidad en RS, entre otros objetivos, para diseñar una reputación corporativa de manera coherente

Hay **varias formas** mediante las que una organización establece su credibilidad. Una de ellas es **involucrarnos con las partes interesadas**, lo que implica dialogar con ellas (con las pautas que acabamos de apuntar).

En relación con otros asuntos, la credibilidad puede verse aumentada como **consecuencia de la participación** en esquemas de certificación específicos. Así, se han **desarrollado iniciativas** para certificar la seguridad de un producto o de procesos (impacto ambiental, prácticas laborales y otros aspectos relacionados con la RS). En otras ocasiones, las organizaciones se unen a asociaciones de organizaciones pares para promover un **comportamiento responsable** dentro de su área de actividad o dentro de sus respectivas comunidades.

Sugerencia práctica:

Identificar y conocer la problemática social del territorio a través de fuentes oficiales (datos de acceso público) contrastado con la información suministrada por entidades del tercer sector o administraciones públicas que estén trabajando sobre dichas problemáticas, implica un incremento relevante de la credibilidad del club o fundación. Para ello, resulta necesario **establecer compromisos** relacionados con cada impacto positivo que se persiga, **emprendiendo las acciones adecuadas y evaluando** y comunicando el progreso realizado y las deficiencias evidenciadas.

Existen **infinidad de casos de éxito** en los que fundaciones o clubes de LaLiga mantienen compromisos con otros actores para trabajar en problemáticas del territorio. No se trata sólo de comunicar eventos aislados de estos proyectos en momentos puntuales de los mismos: firma del convenio, actos sociales de reconocimiento, etc... sino de **comunicar** "haciendo pedagogía del método" con el que se trabaja. Lo veremos con más detenimiento en el capítulo cuarto de este documento.

Algunas sugerencias o métodos para aumentar la credibilidad

Existen muchas **formas de aumentar la credibilidad** de los informes y declaraciones acerca de la RS. Éstas incluyen, entre otras:

- **Hacer informes** sobre el desempeño en RS que sean comparables.
- Proporcionar alguna **breve explicación** de por qué no se cubren algunos puntos, para mostrar que la organización ha hecho esfuerzos para cubrir todos los temas importantes.
- Usar un **proceso de verificación riguroso y responsable** en el que los datos y la información provengan de una fuente fiable que permita verificar la exactitud de los mismos.
- Hacer **uso de los actores para proporcionar una declaración** de que el informe refleja los asuntos pertinentes y significativos de la organización, que responde a las necesidades de las partes interesadas y que ofrece una **cobertura completa** de los asuntos abordados.
- Tomar **medidas adicionales** para ser **transparente**, proporcionando información de un tipo y de forma que pueda ser fácilmente verificada por otros. Por ejemplo, en lugar de presentar sólo las estadísticas concernientes al desempeño, una organización también puede dar detalle sobre las fuentes de información y procesos utilizados para elaborar las estadísticas.
- El uso de herramientas de comunicación para difundir las iniciativas a través de los medios de comunicación que gozan de mayor credibilidad ante la opinión pública.

04.

Argumentos y reflexiones de orden práctico sobre la comunicación de la RS



04. Argumentos y reflexiones de orden práctico sobre la comunicación de la RS

Como sosteníamos en el primer capítulo:

- En el actual contexto económico, social y normativo, es preciso contar lo que se hace en lo **social**. Un desempeño social cada vez más amplio y variado que se traduce en el hecho de que **cada vez haya que comunicar más cosas**, esto es, **cuestiones que conciernen a otras materias**, variantes de materias, a otras áreas y a toda la organización en general, de una **manera comprensible pero muy rigurosa** (pensando en que las partes interesadas van a verificar la realidad de lo que se comunica). Esta información la esperan más actores que además son muy diversos entre sí y con expectativas absolutamente distintas de lo que la organización les cuente. **Una RS más compleja fruto de una sociedad más compleja**, acaba demandando este esfuerzo en el que la comunicación juega un papel más preponderante y cualificado que el que desempeña en otras materias o facetas de la empresa. Como hemos visto en el capítulo tercero, **la comunicación termina siendo el tamiz que filtra lo verdaderamente relevante y oportuno** dentro de la organización para presentarlo tal como esperan los actores.
- El objetivo de cualquier organización debe ser **impactar positivamente más en más actores**, medir para gestionar mejor dicho impacto y comunicar los resultados. En este proceso, **la empresa ha identificado y contemplado los riesgos generales** de la industria a la que pertenece y los propios dentro de su territorio. La comunicación desempeña el rol de **ser la herramienta de legitimación social** que previamente ha trabajado con método dentro de la organización. El trabajo con sus actores (diálogo) le permitirá dar pasos coherentes hacia la credibilidad, lo que terminará reportando mayor valor para la organización.

¿Qué ideas y reflexiones de aplicación práctica podemos inventariar de todo lo que hemos visto y analizado?

04. Argumentos y reflexiones de orden práctico sobre la comunicación de la RS

04.1. En la práctica, estas tareas y objetivos se traducen en cuestiones como:

- Cuando quiero trasladar una experiencia sobre un proyecto social a través de un vídeo (ejemplo: *storytelling*), o a través de información sobre ese proyecto social, probablemente estaré cubriendo o aspirando a **cubrir las expectativas de un porcentaje de mis actores** sobre un porcentaje total de mi actividad fundacional. En definitiva, **ubro sólo una parte de mi RS** y termino **contando lo que a mí me interesa** o el cambio social que percibo (de manera subjetiva) del proyecto.
- Si centro gran parte o toda mi estrategia de comunicación solo en proyectos sociales, sabiendo que ese es el núcleo duro de la información material de cualquier fundación, estoy **dejando de comunicar** el resto de la información material de la organización a otros actores interesados por otra información o bien por otros datos o información relacionada con esos proyectos.
- Cuando **se comunican otras materias** o cuestiones relacionadas con el método de trabajo, la gobernanza de la propia fundación o club, su equipo humano, su hoja de ruta y los distintos objetivos que está alcanzando, etc., se apunta o subraya la capacidad de influencia de la organización y su reputación social. Otro estadio de la RS, como vimos en el anterior capítulo, y que está centrando **las tendencias de gestión contemporánea de RS** en muchas empresas de distintos sectores económicos.
- La comunicación más eficaz se caracteriza por ser **bidireccional**. Cuando un club o fundación permite o facilita la interacción de los actores en el proceso comunicativo, se multiplican sus opciones de conseguir **una comunicación eficaz** (conoce y, por tanto, cubre más fácilmente las expectativas de sus actores) **e incorpora su feedback** en la estrategia de RS (se cierra el círculo de una eficaz gestión estratégica de la RS).
- **Conocer más y mejor a nuestros actores** y selección de la información material, nos ayudará a diseñar **la comunicación más eficazmente**. Amplía nuestra visión de lo que es relevante comunicar y pone el foco en el **método de trabajo** como instrumento que, en sí mismo, es una de las variantes de la comunicación interna dentro de la organización, por lo que el diálogo permanente con los actores internos está siempre presente.
- **¿Qué información debo considerar?** La que emana de manera permanente de **mis fuentes de información material**: matriz de materialidad y plan de acción (han sido elaboradas considerando a nuestros actores) y cuyo detalle ya está a disposición de muchos clubes y fundaciones que vienen trabajando con estas herramientas.

Sugerencia práctica:

Qué preguntas debo hacerme respecto de la información que voy a trasladar

Una manera distinta de ver todas las reflexiones anteriores pero, que como no puede ser de otra manera, parten de las mismas premisas, es que antes de comunicar algo en materia social **conozcamos de antemano** alguna de las respuestas a cuestiones tales como las que se apuntan. Asimismo, resulta conveniente que, en este proceso de preguntas y respuestas, **participen** (como mínimo y dependiendo de la noticia a trasladar) **los compañeros del área social y de comunicación**.

Serían las siguientes:

- ¿Qué información puedo/debo trasladar a mis actores?
- ¿A qué actores les interesa esta información?
- ¿Cómo se la presento y cómo me aseguro de que les llegue?
- ¿Cómo mido el resultado de la comunicación y qué resultados espero encontrar?
- ¿Cuáles son mis expectativas frente a esta comunicación?

Si hemos trabajado mínimamente sobre gestión estratégica de la RS con el aporte que nos plantea el referido Manual Fair Play Social, y si hemos comprendido las ideas fundamentales lanzadas hasta ahora, estamos en **capacidad de abordarlas** sobre la consideración de las circunstancias, medios y características del territorio y sociedad de cada club/fundación.

04. Argumentos y reflexiones de orden práctico sobre la comunicación de la RS

04.2. Ejemplos de variantes comunicativas sobre información de proyectos sociales: cómo llegar a otros actores partiendo del mismo proyecto social

Presentamos y proponemos algunas variantes de comunicación que comparten un método muy reconocible y básico de analizar algunos contenidos inherentes a los proyectos sobre los que debemos **informar** y que permite que se puedan plantear, a su vez, **infinidad de enfoques y contenidos** adaptables al canal de información elegido para un más eficaz seguimiento y medición de su impacto.



¹⁰ Práctica laboral injusta o abusiva, así referida por la Guía ISO26000.

¹¹ En varios clubes se vienen desarrollando distintos proyectos sociales, liderados por clubes y fundaciones, que giran en torno a esta figura, en muchas ocasiones de la mano de un socio estratégico (administración pública).

04.2.1. Vincular la información con la detección de un problema o reto detectado y conocido por la sociedad

Ejemplo:

- **Hecho evidenciado:** “Todos los informes internacionales apuntan hacia un abuso de la figura del voluntariado en las organizaciones”.¹⁰
- **Cuestionamiento:** ¿Qué está haciendo el club y la fundación para evitar que esta práctica llegue al ámbito del deporte? ¿Cuál es su aportación a esta problemática? (en términos de tratar de cubrir su “cuota” de responsabilidad en relación con este problema).
- **Objetivo:** dimensionar, de manera honesta y creíble, el compromiso del club por el respeto legal de la consideración de la figura del voluntariado.
- **Justificación:** El trabajo con voluntarios es una herramienta de clásica aplicación en proyectos sociales desarrollados por clubes y fundaciones.
- **Sugerencia/propuesta de presentación de noticia:** “Hemos evidenciado que se viene produciendo un abuso de la figura del voluntariado. Este abuso termina afectando a los derechos fundamentales de los trabajadores (falsos voluntarios) y repercutiendo sobre toda la sociedad: trabajo encubierto por el que no se cotiza ni recauda. En el ámbito del deporte es una figura muy frecuentemente utilizada. ¿Qué está haciendo el club o fundación para evitar que esta práctica llegue al ámbito del deporte? ¿Cuál es su aportación frente a esta problemática?... *Nuestro método de trabajo o proyecto de voluntariado deportivo cuenta con el respaldo de: (indicar el actor público/privado con el que se trabaja¹¹) y cuyos datos del último año son: a) ha generado que X% de voluntarios cuenten con formación específica en la materia X que mejora sus capacidades y empleabilidad, o aumentan sus competencias en X% lo que subraya su capacidad de autoestima al ser los voluntarios personas en riesgos de exclusión social... todo ello, con el refrendo de control público del actor X que certifica su utilización conforme a la consideración de la legislación laboral vigente”.*

04. Argumentos y reflexiones de orden práctico sobre la comunicación de la RS

04.2.2. Vincular la información con los riesgos conocidos del sector de actividad

Ejemplo:

- ⦿ **Riesgo evidenciado:** “Todos los datos, análisis, estudios apuntan como riesgos preponderantes del deporte profesional (ecosistema relacionado con el evento y postevento): el racismo y la violencia”.
- ⦿ **Cuestionamiento:** ¿Qué está haciendo el club o la fundación para prevenir o amortiguar el impacto negativo de estos hechos y de la corriente de opinión que generan?
- ⦿ **Objetivo:** trasladar el compromiso del club por la completa erradicación de este riesgo.
- ⦿ **Justificación:** es un riesgo inherente a toda la industria, cuyo control se hace más necesario por los efectos negativos, no sólo directos, que genera sobre la sociedad (daños materiales y humanos), sino porque además genera una corriente de opinión negativa que termina pasando por encima de los impactos positivos notablemente superiores del deporte (cuantitativa y cualitativamente hablando).
- ⦿ **Sugerencia/propuesta de presentación de noticia:** “Uno de los riesgos más reconocibles de la actividad del fútbol tiene que ver con episodios de violencia y racismo dentro y fuera de los estadios (más allá del hecho deportivo) ¿Qué está haciendo el club o la fundación para prevenir o amortiguar el impacto? *Entre otras muchas cosas (que trascienden del día a día de la organización y que forman parte del acuerdo de los clubes con LaLiga), el club está liderando el proyecto (ejemplo: “los valores del fútbol que cambian el mundo”) que tiene como objetivo trabajar los valores del deporte en el contexto donde las personas son más receptivas a interiorizarlos (colegios: cultura y educación). Estos son los datos que avalan nuestro objetivo: en la última temporada: el X% de niños manifiestan más respeto por las ideas, pensamientos, actitudes de las personas o colectivos que piensan y actúan de manera distinta; el X% de niños muestran una mejora en habilidades como la empatía, solidaridad, diálogo; el X% muestran rechazo por actitudes violentas, etc.”.*

Cómo podemos observar, el común denominador en ambas noticias es:

- ⦿ Poner el foco y despertar **el interés del mensaje comunicativo en la pregunta ¿Qué hacemos frente a la problemática X?** Esta cuestión, con las variantes comunicativas de contenido que proceda, y dentro del canal de comunicación más idóneo, parte de la premisa de **plantear con rigor y honestidad** la problemática, y nos obliga a **trabajar y medir previamente el contenido** de la respuesta. De igual manera, obliga a seleccionar los actores a los que me interesa que llegue y a hacer el seguimiento de cómo ha sido recibida (medir la comunicación). Finalmente, **cierra el círculo de la información honesta** (que asentará la credibilidad de la organización), por cuanto, podremos decir, porque hemos trabajado y lo contamos con la evidencia verificable, que el proyecto X del club impacta positivamente sobre la problemática detectada o que está contribuyendo a contrarrestar los riesgos de su actividad.
- ⦿ Por otro lado, destacar otros **dos aspectos:**
 - **El interés** de la entidad por identificar de manera rigurosa, no sólo por lo que veamos o por lo que nos cuenten, sino por lo que nos **trasladen los datos oficiales**, lo que exterioriza la preocupación del club o fundación por saber y conocer de verdad el alcance del problema.
 - Nos preocupamos por dar **soluciones medibles y evidenciables**, conforme a la cuota de responsabilidad que tengo, sabiendo que un club no es el actor principal involucrado con la resolución del problema. Todo ello reporta un plus de credibilidad interno y externo.

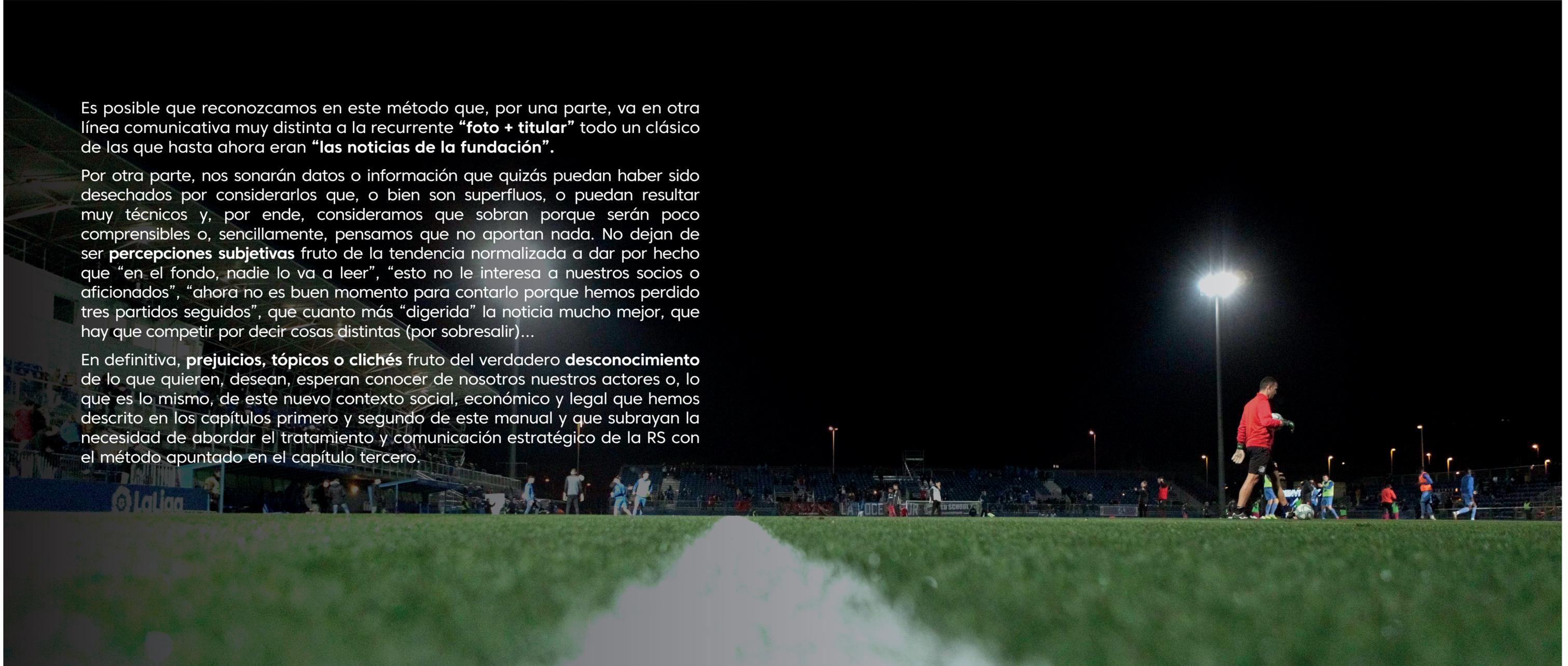


04. Argumentos y reflexiones de orden práctico sobre la comunicación de la RS

Es posible que reconozcamos en este método que, por una parte, va en otra línea comunicativa muy distinta a la recurrente “foto + titular” todo un clásico de las que hasta ahora eran “las noticias de la fundación”.

Por otra parte, nos sonarán datos o información que quizás puedan haber sido desechados por considerarlos que, o bien son superfluos, o puedan resultar muy técnicos y, por ende, consideramos que sobran porque serán poco comprensibles o, sencillamente, pensamos que no aportan nada. No dejan de ser **percepciones subjetivas** fruto de la tendencia normalizada a dar por hecho que “en el fondo, nadie lo va a leer”, “esto no le interesa a nuestros socios o aficionados”, “ahora no es buen momento para contarlo porque hemos perdido tres partidos seguidos”, que cuanto más “digerida” la noticia mucho mejor, que hay que competir por decir cosas distintas (por sobresalir)...

En definitiva, **prejuicios, tópicos o clichés** fruto del verdadero **desconocimiento** de lo que quieren, desean, esperan conocer de nosotros nuestros actores o, lo que es lo mismo, de este nuevo contexto social, económico y legal que hemos descrito en los capítulos primero y segundo de este manual y que subrayan la necesidad de abordar el tratamiento y comunicación estratégico de la RS con el método apuntado en el capítulo tercero.



04. Argumentos y reflexiones de orden práctico sobre la comunicación de la RS

04.3. Otras consideraciones prácticas

04.3.1. La convivencia entre fundaciones y clubes en materia de gestión estratégica de la RS

Como resulta por todos conocido, las fundaciones de clubes vienen desempeñando **un rol de absoluto liderazgo** de su desempeño social, en especial con todo lo relacionado con la dimensión social en sus **diversas facetas** de relación con la comunidad. Asimismo, en gran parte de los clubes son la palanca que **impulsa los valores y principios de la RS** entre los actores internos. Esta tarea les permite tener un **conocimiento interno de la organización** especialmente relevante para implicar de manera efectiva a toda la organización ante los retos y oportunidades ya analizadas **a propósito del contexto legal de la RS**. Los datos de impacto del proyecto Fair Play Social certifican **la buena salud de esa convivencia**, pero apuntan a la conveniencia de una mayor complementariedad y apoyo interno del equipo humano al completo del club. De nuevo, la recomendación de la inclusión de la RS dentro de los planes de formación continua de cada organización se puede convertir en un **aliado e impulsor** para conseguir este objetivo.

La decisión operativa de crear áreas de RS o de que dicho responsable comparta la dirección de la fundación o, en definitiva, cualquiera que sea la decisión que tome la entidad no debería afectar al **proceso lógico de gestión** y de hacer operativa la RS a la que hemos venido haciendo referencia y que resulta ser el objetivo verdaderamente relevante.

4.3.2. La convivencia entre el plan de comunicación del desempeño social de la Fundación y el plan de comunicación del club es fundamental

La comunicación de la política de RS de la organización constituye, en la mayoría de los casos, lo que viene a denominarse **un plan dentro del plan general de comunicación general de la empresa**¹². Ambos planes **conviven y se complementan**, estableciendo procesos de armonización estratégica de la información. Sin embargo, en aquellas áreas de comunicación que cuentan con sistemas de gestión y seguimiento de la comunicación integrada con la gestión, estos límites tienden a diluirse por considerar que la RS es un **modo de gestión** que afecta todo el modelo productivo y la cadena de valor, por lo que estaríamos hablando de una estrategia única de comunicación con indicadores más directamente **vinculados con las iniciativas de RS** en todas las áreas.

Para el primer caso, el plan de comunicación **constituye el marco de actuación** para todas las iniciativas de comunicación de la RS a nivel de estrategia, contenidos, mensajes clave, destinatarios (grupos de interés), canales de comunicación e indicadores de seguimiento y posterior medición.

Para el supuesto de que el responsable de comunicar la política de RS de la compañía tenga competencia solamente sobre **su ámbito externo**, con independencia del tipo o sistema de comunicación elegido por la empresa, es absolutamente determinante **definir mecanismos** que garanticen alinear la comunicación externa con la interna, dada **la importancia del capital humano como grupo de interés**.

Con independencia del modelo o plan de comunicación que se elija, **debe quedar garantizado** que la comunicación en RS es finalmente emitida conforme ha resultado previamente gestionada en los términos que hemos desarrollado en este documento: desde la selección de actores, identificación de la información relevante, indicadores de seguimiento e impacto de la noticia, dentro de un marco legal de referencia que incluye indicadores concretos para verificar la honestidad de esta. De tal manera que la comunicación de la política de RS debe seguir siendo **comprensible, precisa, equilibrada, justa y oportuna** (en los términos apuntados en el capítulo tercero) **con independencia del modelo o plan de comunicación** elegido por la organización, que será una decisión operativa de carácter interno. En cualquier caso, todo este nuevo contexto en el que la RS se convierte en un **elemento clave de la gestión estratégica** aporta información relevante de cara a la decisión que se tome.

Esta misma argumentación resulta de utilidad a la hora de tomar decisiones relacionadas con **la implementación práctica de planes de comunicación** en el ámbito de la industria del fútbol, en el que, como hemos visto, la información de RS **derivada de la dimensión social** (relaciones con la comunidad) es liderada mayoritariamente por **fundaciones**. Hablamos de métodos o pautas para complementar la estrategia de comunicación, así como decisiones relacionadas con la creación de páginas *web* propias de la fundación que conviven con las del club, creación y desarrollo de redes sociales, revistas, boletines de noticias, etc.

¹² Así denominado por la "Guía de la comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable". Azuero, D. Cuadernos Forética. 2009

04. Argumentos y reflexiones de orden práctico sobre la comunicación de la RS

04.4. Hacia dónde vamos: claves de comunicación de la RS y DS en el futuro

Hay cierto consenso en la identificación de las **dos circunstancias** que han favorecido en estos últimos años un crecimiento e importancia de la RS y DS tanto en las agendas de los poderes públicos como de las empresas. De una parte, **la mayor sensibilidad y permeabilidad de la sociedad** por exigir comportamientos responsables, así como una **mayor transparencia y rendición de cuentas a las personas y órganos** que ostenten poder de decisión (en lo privado y en lo público). Por otra parte, un decidido **impulso legislativo**, liderado por la Unión Europea, que baraja estos mismos argumentos para ser más exigentes con el comportamiento, pero, sobre todo, con la comunicación y el reporte de las empresas en materia de RS y DS. De tal manera, que estas dos circunstancias (que se retroalimentan entre sí) seguirán **impulsando cambios significativos** en las organizaciones de cualquier sector o industria, incluida la del fútbol, que ya está incorporando progresivamente estos argumentos en los discursos de sus presidentes y directivos.

Desde una perspectiva legal, el inminente marco del reporte de la información no financiera (Sostenibilidad Corporativa como se la llamará), viene como consecuencia de **la falta de honestidad del reporte** que han venido haciendo las empresas en estos últimos años. Así se cita literalmente en el texto de la Directiva sobre Sostenibilidad Corporativa: “(la) información sobre sostenibilidad que las empresas comunican actualmente no satisface las necesidades de los usuarios a los que se destina la información”¹³. Esta norma **aspira a mejorar la calidad** del reporte de la información relacionada con aquello que podríamos denominar el enfoque **y las políticas de RS y sostenibilidad** de las organizaciones. Pone el foco en una cuestión muy concreta: reportar la información sobre impactos y riesgos de la organización que verdaderamente necesitan conocer los actores.

¿Qué implicaciones tendrá esta norma para las empresas una vez se trasponga al derecho interno?

- Lo que se comunica y reporta debe estar **fundamentado en indicadores (KPIs)** y estará sometido a un posterior proceso de verificación externa más exigente. Circunstancia que implica un **mayor ejercicio de honestidad**, así como un **mayor rigor en la gestión y tratamiento de la RS** previa a su posterior comunicación, siendo el reporte (como hemos observado) un “ejercicio más cualificado” de comunicación en RS. En este sentido, la Directiva de Sostenibi-

lidad Corporativa prevé que, para verificar mejor esta información, se exija a las empresas que **etiqueten digitalmente la información** que presenten en RS y DS. Ello, con el objetivo de **“aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales para mejorar radicalmente la manera en que se utiliza la información sobre sostenibilidad”**¹⁴.

- A su vez, se contempla la **necesidad de informar sobre materias y contenidos alineados** con las expectativas de los actores (tanto internos como externos). Lo que multiplicará la necesidad de **tejer verdaderas alianzas** con ellos.

Pero, sobre todo:

Se plantea el reto y la oportunidad es **“ir más allá del cumplimiento normativo”** o no quedarse en “cumplir” sin más... Comunicar estratégicamente en RS permite el **autoconocimiento de la organización**, involucrando a todo su capital humano (patrimonio intangible cada vez más relevante en cualquier organización) y el **mejor conocimiento de nuestro entorno** a través de los actores más relevantes para cada organización. Se trata de aprovechar todo este caudal de información para incrementar el valor del patrimonio de los clubes. De hecho, cada vez hay más clubes que, pese a no tener que presentar memorias de información no financiera con arreglo a la Ley 11/2018 por no reunir los requisitos de aplicación de la misma, lo están haciendo de manera voluntaria.

Como **consecuencia** de lo anterior:

- **La RS será un asunto que concernirá aún más a todas las áreas o departamentos del club.** También, por supuesto, al área o responsable de comunicación de la entidad, y se extiende desde el enfoque de los recursos humanos, el desempeño financiero, gerencia y órganos de decisión del club, área de desarrollo de negocio, marketing, patrocinios, etc. Toda la organización tiene cosas interesantes que contar. Cada vez será **más relevante inventariar y sistematizar** cuánta de esa información tiene trascendencia (materialidad) para ser comunicada y segmentarla en función de la categorización de actores previamente determinada (agrupación de actores para facilitar a cuál de ellos le resulta más interesante conocerla).
- **Ello obligará a tener un mayor conocimiento de lo que es y de lo que implica la RS** extensible a la totalidad de la organización, con la recomendación expresa de que la RS forme parte de sus planes de formación continua (como un asunto más del que habitualmente se vienen impartiendo, o incluso disponiendo de un plan de formación propio en esta materia, en organizaciones especialmente expuestas ante la sociedad). A su vez, **la tendencia marca una mayor profesionalización** de las personas que más directamente se relacionan con la gestión de la misma.

¹³ Exposición de Motivos de la Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo, por la que se modifican la Directiva 2013/34/UE, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y el Reglamento (UE) n.º 537/2014, por lo que respecta a la información corporativa en materia de sostenibilidad.

¹⁴ Exposición de Motivos de la Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo, por la que se modifican la Directiva 2013/34/UE, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y el Reglamento (UE) n.º 537/2014, por lo que respecta a la información corporativa en materia de sostenibilidad.

05.

Bibliografía



05. Bibliografía

Argandoña, A. (2008): La ética en los negocios. Occasional paper N° 08/10, enero. IESSE Business School. Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social y Gobierno corporativo.

Azuero, D (2009) “Guía de la comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable”... Cuadernos Forética.

Bazán C y VVAA, (2016). Guía para la integración de la Responsabilidad Social Corporativa. Bosch, Wolters Kluwer.

Baumgartner and Rauter. 'Strategic Perspectives of Corporate Sustainability Management to Develop a Sustainable Organization ScienceDirect'. Accessed 22 June 2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652616304358?via%3Dihub>.

Brown, N. and Deegan, C. (1998), “The public disclosure of environmental performance information – a dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory”, *Accounting and Business Research*, Vol. 29 No. 1, pp. 2141.

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>.

Blumrodt, Jens, Douglas Bryson, and John Flanagan. ‘European Football Teams’ CSR Engagement Impacts on CustomerBased Brand Equity’. *Journal of Consumer Marketing* 29, no. 7 (2012): 482–493.

De la Cuesta González, M. y Pardo, E. (2018): Dialogo activo accionarial. Una aproximación desde la inversión socialmente responsable. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LXXIII N.º 224.

Lindblom, C.K. (1994), “The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure”, In *Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York, NY.

Zeimers, Geraldine, Christos Anagnostopoulos, Thierry Zintz, and Annick Willem 2018 . ‘Corporate Social Responsibility (CSR) in Football’. *Routledge Handbook of Football Business and Management*.

¿Para qué sirve realmente la ética en la empresa? XXIII Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2013/2014) Fundación Etnor. Ética de los negocios y las organizaciones. Valencia, 2015.

Estudio de 21 Gramos titulado “Marcas con Valores”, Madrid 2015.

Claudia Lucía Alejos Góngora. Cuadernos de Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social y Gobierno corporativo. Diciembre de 2014. Acceso el 2 de marzo de 2023.

Portal web de Compasss (Comunidad de Aprendizaje para la Sostenibilidad del Sector Social). Acceso el 2 de marzo de 2023.

FUNDACIÓN LaLiga

www.laliga.com/fundacion



No es fútbol. Es LaLiga.