



**UCAM**

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO  
Programa de Doctorado en Ciencias del Deporte

Percepción del sentido de la comunidad de los  
voluntarios en eventos deportivos en China: relación  
entre motivación, satisfacción y lealtad

Autor:

D<sup>a</sup>. Runyuan Jia

Directores:

Dr. D. Francisco Segado Segado

Dr. D. Juan Antonio Sánchez Sáez

Murcia, 5 de enero 2022





**UCAM**

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO  
Programa de Doctorado en Ciencias del Deporte

Percepción del sentido de la comunidad de los  
voluntarios en eventos deportivos en China: relación  
entre motivación, satisfacción y lealtad

Autor:

D<sup>a</sup>. Runyuan Jia

Directores:

Dr. D. Francisco Segado Segado

Dr. D. Juan Antonio Sánchez Sáez

Murcia, 5 de enero 2022





# UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

## AUTORIZACIÓN DE LOS DIRECTORES DE LA TESIS PARA SU PRESENTACIÓN

El Dr. D. Francisco Segado Segado, y el Dr. D. Juan Antonio Sánchez Sáez como Directores de la Tesis Doctoral titulada "Percepción del sentido de la comunidad de los voluntarios en eventos deportivos en China: relación entre motivación, satisfacción y lealtad" realizada por Dña. Runyuan Jia en el Departamento de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, autoriza su presentación a trámite dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmamos, para dar cumplimiento al Real Decreto 99/2011, 1393/2007, 56/2005 Y 778/98, en Murcia a 4 de enero de 2022.

Dr. D. Francisco Segado Segado

Dr. D. Juan Antonio Sánchez Sáez



## RESUMEN

**Introducción:** En el contexto de globalización actual la influencia de la industria deportiva es cada vez mayor en todos los sectores de la sociedad como la economía, el medioambiente o la cultura. Dentro de la industria deportiva, los eventos son un claro ejemplo al ser uno de los productos más atractivos y con un impacto más profundo y amplio en la comunidad de acogida.

Ser una organización deportiva comprometida con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha convertido en una tarea clave para lograr un evento deportivo con beneficios económicos, respetuoso con el medioambiente y con una influencia positiva social.

En este sentido, los voluntarios como un capital social más y una parte importante de los recursos humanos con sus valores económicos, juegan un papel fundamental en el éxito los eventos deportivos. Las experiencias, motivaciones y la satisfacción del voluntariado pueden influir significativamente en sus intenciones futuras en el servicio de voluntariado de otros eventos deportivos. El sentido de comunidad como una emoción positiva puede verse afectada por la experiencia del voluntariado e influir en el propósito futuro de los voluntarios deportivos.

En esta tesis doctoral se pretendió analizar y describir la RSC del evento deportivo desde la perspectiva del sentido de comunidad y la motivación hacia el voluntariado. Así como la influencia de estas dos variables sobre la satisfacción y la lealtad de los voluntarios utilizando como contexto de investigación el programa de voluntariado del China Open 500 del año 2019.

**Método:** En el modelo propuesto se testaron tres modelos de medición: a) el modelo de medición de la percepción del sentido de la comunidad, b) el modelo de medición de la satisfacción y lealtad de los voluntarios de eventos deportivos y c) el modelo de motivaciones para ser voluntario de eventos deportivos. El modelo de medición de percepción del sentido de la comunidad pretendió testar

la calidad de medición de las variables latentes “Percepción de la Consideración Administrativa”, “Percepción de los Intereses Comunes”, “Percepción de la Equidad de las Decisiones Administrativas”, “Percepción de la Oportunidad de Liderazgo”, “Percepción de los Espacios Sociales” y “Percepción de la Competitividad”. Del mismo modo, se analizaron las variables “Satisfacción” con cinco ítems distribuidos de la siguiente forma: “Satisfacción General”, “Atribución del Acierto”, “Atribución del Fallo”, “Arrepentimiento” y “Repercusión Negativa”, con un ítem cada uno de ellos. Dentro de la lealtad el “Compromiso Psicológico” y el “Boca Oído”. Por el último, con respecto a la motivación se pretendió testar la calidad de medición de las variables latentes “Experiencia de Trabajo”, “Networking”, “Autodeterminación” e “Interacción Social.” Se optó por una metodología cuantitativa a través del cuestionario estructurado, implementado con una escala de respuesta tipo Likert de siete puntos, administrado cara a cara por los entrevistadores.

En este estudio se obtuvo una muestra de 805 sujetos válidos. Se analizaron los datos mediante los paquetes estadísticos IBM *statistics* SPSS v20.0 *software* (SPSS Inc., Chicago IL, USA) y EQS. 6.1. Para evaluar la adecuación de este modelo se utilizó los siguientes índices de ajuste: Bentler-Bonnet Nonnormed Fit Index (NNFI), Comparative Fit Index (CFI), Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), Root Mean Square Error Approximation (RMSEA). En el modelo también se obtuvo la chi-cuadrado ( $\chi^2$ ).

**Resultados:** Tras el Análisis Factorial Exploratorio (AFE), todos los factores presentaron cargas factoriales  $> 0.5$  menos dos factores, sin embargo, se mantuvieron para su comprobación en un posterior Análisis Factorial Confirmatorio (AFC); todas las variables saturaron un único factor que se corresponde con la dimensionalidad propuesta. La validez factorial de la escala ha sido satisfactoria.

Los resultados del AFC también revelaron unos adecuados índices de ajuste del modelo estructural propuesto. Destacó la correlación existente entre todos los factores de la motivación y satisfacción y lealtad. También es destacable la correlación existente entre los factores del sentido de comunidad, satisfacción y lealtad excepto “Percepción de la Consideración Administrativa”. El factor que



presentó un mayor impacto sobre la satisfacción fue la percepción hacia el Interés Común ( $\beta = .52$ ), y sobre la lealtad también fue la percepción hacia el Interés Común ( $\beta = .56$ ).

**Discusión:** El modelo propuesto tras los análisis efectuados confirmaron la validez y fiabilidad de la herramienta, determinando tres modelos de medición (escalas):

El modelo de medición de percepción del sentido de la comunidad con seis factores que conformaron el modelo de análisis de la percepción de la RSC desde la perspectiva de sentido de comunidad de voluntarios en los eventos deportivos: "Percepción de la Consideración Administrativa", "Percepción de los Intereses Comunes", "Percepción de la Equidad de las Decisiones Administrativas", "Percepción de la Oportunidad de Liderazgo", "Percepción de los Espacios Sociales" y "Percepción de la Competitividad". En cuanto al modelo de medición de satisfacción y lealtad de los voluntarios de eventos deportivos, dentro de la satisfacción de la experiencia de voluntariado, de los cinco ítems hubo que eliminar uno "atribución del arrepentimiento" y la lealtad se mantuvo tal cual se planteó en el modelo inicial de variables latentes "Compromiso Psicológico" y "Comunicación Boca/Oído". Por último, el modelo de motivaciones para ser voluntario de eventos deportivos testó la calidad de medición de cuatro variables latentes: "Experiencia de trabajo", "Networking", "Autodeterminación" e "Interacción Social", se mantuvieron todas las dimensiones. Un evento deportivo socialmente responsable afecta el sentido de comunidad de los voluntarios y mejora su satisfacción y su intención futura hacia participación en una nueva experiencia de voluntariado.

**Conclusiones:** La escala de percepción de la RSC en eventos deportivos de gran escala resulta una herramienta idónea para establecer el conocimiento por parte del voluntariado sobre esta variable latente. Sin embargo, se deberá poner a prueba en otros contextos para optimizar su fiabilidad, validez y continuar con la mejora de sus propiedades psicométricas.

**Implicaciones para la gestión:** Se proporciona una herramienta válida y fiable para medir la percepción de las acciones de RSC en los eventos deportivos y, de

este modo, determinar la eficacia de las prácticas socialmente responsables implementadas por la organización en las diferentes áreas de gestión.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Corporativa, Voluntarios, Eventos Deportivos, Sentido de la comunidad, Motivación.

## ABSTRACT

**Introduction:** In the current context of globalisation, the influence of the sports industry is increasing in all sectors of society, such as the economy, the environment and culture. Within the sports industry, events are a clear example, being one of the most attractive products with the deepest and broadest impact on the host community.

Being a sport organisation committed to Corporate Social Responsibility (CSR) has become a key task to achieve a sport event with economic benefits, respectful with the environment and with a positive social influence.

In this sense, volunteers as an additional social capital and an important part of human resources with their economic values play a key role in the success of sporting events. The experiences, motivations and satisfaction of volunteers can significantly influence their future intentions in the voluntary service of other sport events. The sense of community as a positive emotion can be affected by the volunteering experience and influence the future purpose of sport volunteers.

In this doctoral thesis we aimed to analyse and describe the CSR of the sport event from the perspective of sense of community and motivation towards volunteering. As well as the influence of these two variables on volunteer satisfaction and loyalty using the 2019 China Open 500 volunteer programme as the research context.

**Method:** Three measurement models were tested in the proposed model: a) the model of measurement of perceived sense of community, b) the model of measurement of satisfaction and loyalty of sport event volunteers and c) the model of motivations for volunteering in sport events. The model for measuring perceived sense of community aimed to test the quality of measurement of the latent variables "Perception of Administrative Consideration", "Perception of Common Interests", "Perception of Fairness of Administrative Decisions",

"Perception of Leadership Opportunity", "Perception of Social Spaces" and "Perception of Competitiveness". Similarly, the "Satisfaction" variables were analysed with five items distributed as follows: "Overall Satisfaction", "Attribution of Rightness", "Attribution of Failure", "Regret" and "Negative Repercussion", with one item each. Within loyalty, "Psychological Commitment" and "Mouth Heard". Finally, with regard to motivation, the aim was to test the quality of measurement of the latent variables "Work Experience", "Networking", "Self-Determination" and "Social Interaction". A quantitative methodology was chosen through a structured questionnaire, implemented with a seven-point Likert-type response scale, administered face-to-face by the interviewers.

A sample of 805 valid subjects was obtained in this study. The data were analysed using the statistical packages IBM statistics SPSS v20.0 software (SPSS Inc., Chicago IL, USA) and EQS. 6.1. The following fit indices were used to assess the adequacy of this model: Bentler-Bonnet Nonnormed Fit Index (NNFI), Comparative Fit Index (CFI), Standardised Root Mean Square Residual (SRMR), Root Mean Square Error Approximation (RMSEA). Chi-square ( $\chi^2$ ) was also obtained in the model.

**Result:** After Exploratory Factor Analysis (EFA), all factors presented factor loadings  $> 0.5$  except two factors, however, they were retained for testing in a subsequent Confirmatory Factor Analysis (CFA); all variables saturated a single factor that corresponds to the proposed dimensionality. The factorial validity of the scale was satisfactory.

The results of the CFA also revealed adequate fit rates of the proposed structural model. The correlation between all the factors of motivation and satisfaction and loyalty is noteworthy. Also noteworthy is the correlation between the factors of sense of community, satisfaction and loyalty except "Perception of Administrative Consideration". The factor that had the greatest impact on satisfaction was the perception of Common Interest ( $\beta = .52$ ), and on loyalty was also the perception of Common Interest ( $\beta = .56$ ).

**Discussion:** The model proposed after the analyses carried out confirmed the validity and reliability of the tool, determining three measurement models (scales):

The model for measuring the perception of the sense of community with six factors that formed the model for analysing the perception of CSR from the perspective of volunteers' sense of community at sporting events: "Perception of Administrative Consideration", "Perception of Common Interests", "Perception of Fairness of Administrative Decisions", "Perception of Leadership Opportunity", "Perception of Social Spaces" and "Perception of Competitiveness". As for the model for measuring satisfaction and loyalty of sport event volunteers, within the satisfaction with the volunteering experience, one of the five items "Attribution of Regret" had to be removed and loyalty was kept as it was in the initial latent variable model "Psychological Engagement" and "Mouth/Hearing Communication". Finally, the model of motivations for volunteering at sporting events tested the measurement quality of four latent variables: "Work Experience", "Networking", "Self-Determination" and "Social Interaction", all dimensions were maintained. A socially responsible sport event affects the volunteers' sense of community and enhances their satisfaction and future intention towards participation in a new volunteering experience.

**Conclusions:** The CSR perception scale for large-scale sport events is an ideal tool to establish volunteers' knowledge of this latent variable. However, it should be tested in other contexts to optimise its reliability, validity and further improve its psychometric properties.

**Implications for management:** Se proporciona una herramienta válida y fiable para medir la percepción de las acciones de RSC en los eventos deportivos y, de este modo, determinar la eficacia de las prácticas socialmente responsables implementadas por la organización en las diferentes áreas de gestión.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Volunteers, Sports Events, Sense of community, Motivation.



## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento a todos aquellos que me ayudaron en mi programa de doctorado y durante la redacción de esta tesis.

Mi más profundo agradecimiento es ante todo para mis directores: Dr. D. Francisco Segado Segado y Dr. D. Juan Antonio Sánchez Sáez. Sus constante aliento y orientación son de gran ayuda para mí en la tesis. Me han guiado a través de todas las etapas y me han ayudado a superar todas las dificultades de la redacción de la tesis. Sin sus instructivos consejos y sugerencias profesionales, este trabajo no podría haber alcanzado su forma actual. Realmente aprecio su tiempo y paciencia conmigo y con mi tesis, especialmente su orientación para el diseño de cuestionarios y análisis de datos, que me brindan un gran valor para mi futura carrera e investigación académica.

También estoy profundamente en deuda con el Sr. Zhen, Sr. Liu y Sra. Xu, quienes me brindaron la oportunidad de realizar encuestas en las organizaciones para recopilar los datos. Los datos son significativos para mi tesis, lo que ayudó a que la tesis se volviera más rigurosa, científica y detallada. Su amable ayuda juega un papel vital en la tesis y para mi graduación.

También debo mi más sincero agradecimiento a todos mis profesores que me han ayudado directamente en mi estudio. Y cualquier progreso que tenga en la mi carrera de doctorado es el resultado de su profunda ayuda y devoción desinteresada.

Finalmente, me gustaría agradecer a mi abuelo D. Fuxiang Sun, mi abuela D<sup>a</sup>. Xianpu Chen, mi madre y mi padre por sus afectuosas consideraciones y su gran confianza en mí durante todos estos años.





*A mi querida mamá,*

*y mi querido abuelo, Fuxiang Sun*

*献给我敬爱的姥爷孙福祥和我最爱的妈妈*



## ÍNDICE

AUTORIZACIÓN DE LOS DIRECTORES .....	5
RESUMEN .....	7
ABSTRACT .....	11
AGRADECIMIENTO .....	15
ÍNDICE .....	19
ÍNDICE DE TABLAS .....	25
ÍNDICE DE FIGURAS .....	29
ÍNDICE DE ANEXOS .....	31
SIGLAS Y ABREVIATURAS .....	33
INTRODUCCIÓN .....	35
I - LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA .....	43
1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA .....	45
1.1 CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA .....	45
1.2 DIMENSIÓN DE LA RSC .....	53
1.3 TEORÍAS DE LA RSC E IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS .....	60
1.3.1 Teorías de la RSC .....	60
1.3.2 Identificación de los Stakeholders .....	65
1.4 PRÁCTICA DE LA RSC INTERNA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL .....	70
1.5 LA RSC EN CHINA .....	77
1.5.1 Cultura Nacional y Cultura Tradicional China .....	77
1.5.2 Señales de la RSC en la Cultura Tradicional China .....	84
1.5.3 Practica de la RSC en China moderna .....	93
II - LOS EVENTOS DEPORTIVOS .....	103
2. LOS EVENTOS DEPORTIVOS .....	105
2.1 CONCEPTO DE EVENTOS DEPORTIVOS .....	105
2.2. CLASIFICACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS .....	110
2.3 GRUPOS DE INTERÉS DE EVENTOS DEPORTIVOS .....	120
2.4 LA RSC Y LOS EVENTOS DEPORTIVOS .....	130

III - VOLUNTARIADO Y VOLUNTARIOS EN LOS EVENTOS DEPORTIVOS.....	137
3. VOLUNTARIADO Y VOLUNTARIOS EN LOS EVENTOS DEPORTIVOS .....	139
3.1 CONCEPTO DEL VOLUNTARIADO.....	139
3.2 MOTIVACIÓN DE VOLUNTARIOS .....	145
3.3. MOTIVACIÓN DE VOLUNTARIOS DEPORTIVOS .....	152
3.4 RETENCIÓN DE VOLUNTARIOS.....	156
3.4.1. Retención de Voluntarios en Eventos Deportivos.....	156
3.4.2. Teorías Relacionadas con la Satisfacción e Intención Futura del Voluntariado	158
IV - EL SENTIDO DE COMUNIDAD .....	164
4. EL SENTIDO DE COMUNIDAD .....	166
4.1 CONCEPTO DE SENTIDO DE COMUNIDAD .....	166
4.2. DIMENSIÓN DEL SENTIDO DE COMUNIDAD.....	173
4.3. SENTIDO DE COMUNIDAD EN LA GESTIÓN DE VOLUNTARIO .....	182
V - METODOLOGÍA Y PROPUESTA DE MODELO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	191
5. PROPUESTA DE MODELO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	193
5.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	193
5.1.1. Problema y objetivos de la investigación .....	193
5.1.2. Ámbito de la investigación.....	194
5.2 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS .....	197
5.2.1. Influencia de la motivación del voluntariado sobre la satisfacción como voluntarios del China Open 500. ....	198
5.2.1.1. Efecto de la motivación sobre la satisfacción de los voluntarios .....	198
5.2.2. Influencia de la motivación de voluntarios sobre su intención futura como voluntarios de eventos deportivos .....	200
5.2.2.1. Relación entre la motivación hacia el voluntariado en eventos deportivos y lealtad.....	200
5.2.3. La influencia de la experiencia como voluntario de eventos deportivos sobre el sentido de comunidad de voluntarios .....	202
5.2.3.1. Análisis el cambio del sentido de comunidad de los voluntarios después del voluntariado del China Open 500.....	202
5.2.4. Influencia de la percepción del sentido de comunidad sobre la satisfacción de los voluntarios del China Open 500 .....	204

5.2.4.1. Relación entre percepción de la equidad de las decisiones y satisfacción .	205
5.2.4.2. Relación entre percepción de la oportunidad de liderazgo y satisfacción	206
5.2.4.3. Relación entre percepción de la consideración administrativa y la satisfacción de los voluntarios del China Open 500 .....	206
5.2.4.4. Relación entre percepción del interés común y satisfacción.....	207
5.2.4.5. Relación entre percepción del espacio social y satisfacción.....	207
5.2.4.6. Relación entre percepción de la competencia y satisfacción .....	208
5.2.5. Influencia de la percepción del sentido de comunidad sobre la lealtad de los voluntarios del China Open 500 .....	209
5.2.5.1. Relación entre percepción del sentido de comunidad y lealtad .....	209
5.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	216
5.3.1. Investigación cuantitativa.....	218
5.3.2. Diseño de la investigación y trabajo de campo. ....	224
5.3.3. Características sociodemográficas.....	225
VI - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	229
6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	231
6.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES DEL MODELO.....	231
6.1.1. Análisis descriptivo para la percepción del sentido de comunidad.....	231
6.1.2. Análisis descriptivo para la percepción de la motivación hacia el voluntariado .....	238
6.1.3. Análisis descriptivo para la satisfacción tras el voluntariado .....	242
6.1.4. Análisis descriptivo para la lealtad de los voluntarios.....	243
6.2. ESTIMACIÓN Y VALIDACIÓN DEL MODELO PROPUESTO .....	245
6.2.1. Análisis factorial exploratorio.....	245
6.2.2. Análisis factorial confirmatorio .....	252
6.2.2.1. Análisis factorial confirmatorio de la percepción de sentido de comunidad pre evento .....	256
6.2.2.2. Análisis factorial confirmatorio de la percepción de sentido de comunidad post evento. ....	261
6.2.2.3. Análisis factorial confirmatorio de la motivación.....	265
6.2.2.4. Análisis factorial confirmatorio de la satisfacción tras la realización del voluntariado deportivo. ....	270
6.2.2.5. Análisis factorial confirmatorio de lealtad o intención futura hacia el voluntariado deportivo. ....	273
6.2.3. Análisis del modelo estructural .....	277
VII - DISCUSIÓN .....	293

7. DISCUSIÓN .....	295
7.1. DISCUSIÓN DE INFLUENCIA DE LAS MOTIVACIONES SOBRE LA SATISFACCIÓN DE LOS VOLUNTARIOS DEPORTIVOS .....	295
7.2. DISCUSIÓN DE INFLUENCIA DE LAS MOTIVACIONES SOBRE LA LEALTAD DE VOLUNTARIOS DEPORTIVOS .....	298
7.4. DISCUSIÓN SOBRE LA INFLUENCIA DEL SENTIDO DE LA COMUNIDAD SOBRE LA SATISFACCIÓN DE LOS VOLUNTARIOS DEPORTIVOS .....	305
7.4.1. Discusión de la influencia del sentido de comunidad sobre la satisfacción de voluntarios del China Open 500 .....	305
7.4.2. Discusión del efecto de las dimensiones de la percepción del sentido de la comunidad sobre la satisfacción de voluntarios del China Open 500 .....	307
7.5. DISCUSIÓN SOBRE LA INFLUENCIA DEL SENTIDO DE LA COMUNIDAD SOBRE LA LEALTAD DE LOS VOLUNTARIOS DEPORTIVOS .....	310
7.5.1. Discusión de la influencia del sentido de comunidad sobre la lealtad de voluntarios del China Open 500 .....	310
7.5.2. Discusión sobre la influencia de las dimensiones del sentido de comunidad sobre lealtad de voluntarios del China Open 500 .....	312
VIII - CONCLUSIONES FINALES .....	317
8. CONCLUSIONES FINALES .....	319
8.1. CONCLUSIÓN SOBRE LA REVISIÓN LITERATURA .....	319
8.1.1. Conclusiones respecto a la literatura de la RSC .....	319
8.1.2. Conclusiones respecto a la literatura de los eventos deportivos .....	320
8.1.3. Conclusiones respecto a la literatura de voluntariado y voluntarios en los eventos deportivos .....	321
8.1.4. Conclusiones respecto a la literatura de sentido de comunidad .....	321
8.2 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA .....	322
8.2.1. Conclusiones respecto a las características descriptivas de los encuestados ...	322
8.2.2. Conclusiones respecto a la relación entre motivación y la satisfacción de los voluntarios del China Open .....	323
8.2.3. Conclusiones respecto a la motivación y la lealtad .....	324
8.2.4. Conclusiones respecto al cambio de la percepción del sentido de comunidad por voluntarios pre y post evento .....	325
8.2.5. Conclusiones respecto al sentido de comunidad y la satisfacción .....	326
8.2.6. Conclusiones respecto al sentido de comunidad y la lealtad .....	328
8.3 CONCLUSIONES DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS .....	329
8.3.1. Conclusiones respecto a los objetivos generales .....	329

ÍNDICE	23
8.3.2. Conclusiones respecto objetivos específicos .....	333
8.4. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN .....	334
8.4.1. Implicaciones para la gestión.....	334
8.4.2. Limitaciones .....	337
8.4.3. Futuras líneas de investigación.....	338
LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	341
ANEXOS .....	423





**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Autores y definiciones de la RSC..... 50

Tabla 2. Dimensiones de la RSC..... 57

Tabla 3. Atributos de Grupos de Interés..... 67

Tabla 4. Diferentes divisiones entre los stakeholders ..... 68

Tabla 5. Temas claves de la RSC en recursos humanos ..... 72

Tabla 6. Dimensiones de la RSC interna..... 75

Tabla 7. Diferencias entre el concepto confuciano y el concepto occidental..... 81

Tabla 8. Valores relacionados con la RSC en la cultura tradicional china..... 85

Tabla 9. Requisitos relacionados con la RSC desde punto de vista del justicia y beneficio. 88

Tabla 10. Cinco niveles de la RSC..... 91

Tabla 11. Investigaciones relacionadas de la RSC según sujeto de corporación..... 96

Tabla 12. Investigaciones relacionadas de la RSC en China..... 98

Tabla 13. Definiciones del evento especial..... 106

Tabla 14. Describir eventos deportivos desde la perspectiva de las características del evento.  
..... 108

Tabla 15. Criterios de clasificación y ejemplo de los eventos deportivos..... 113

Tabla 16. Ejemplo de tipología de eventos a gran escala..... 119

Tabla 17. Seis grupos de stakeholders en eventos deportivos..... 121

Tabla 18. Principales stakeholders en eventos deportivos..... 124

Tabla 19. Influencias sociales de los eventos deportivos..... 131

Tabla 20. Dimensiones y escalas de la definición de voluntariado..... 140

Tabla 21. Definiciones de voluntariado..... 142

Tabla 22. Valores compartidos de voluntariado..... 144

Tabla 23. Dimensiones y descripciones de motivación voluntaria de Knoke y Prestby..... 146

Tabla 24. Enfoque de motivación voluntaria..... 150

Tabla 25. Escala de motivación de voluntario deportivo más utilizados y representantes 154

Tabla 26. Tres formas básicas diferencias entre trabajo remunerado y voluntariado..... 157

Tabla 27. Definiciones del sentido de comunidad..... 169

Tabla 28. Componentes objetivo y subjetivo del sentido de comunidad ..... 171

Tabla 29. Modelo cuatridimensional del sentido de comunidad por McMillan y Chavis. 174

Tabla 30. Propuestas sobre la dimensionalidad del sentido de comunidad..... 176

Tabla 31. Seis dimensiones del sentido de comunidad en el contexto deportivo..... 181

Tabla 32. Características compartidas y diferentes entre sentido de comunidad y las cinco

estructuras de gestión. ....	185
Tabla 33. Ficha Técnica de la Investigación .....	196
Tabla 34. Hipótesis sobre la relación entre la motivación y satisfacción .....	214
Tabla 35. Hipótesis sobre la relación entre la motivación y lealtad .....	214
Tabla 36. Hipótesis sobre el cambio del sentido de comunidad pre y post evento.....	215
Tabla 37. Hipótesis sobre la relación entre sentido de comunidad y satisfacción.....	215
Tabla 38. Hipótesis sobre la relación entre sentido de comunidad y la lealtad .....	216
Tabla 39. Escala de medida para la percepción del sentido de comunidad de los voluntarios de eventos deportivos (China Open 500). ....	220
Tabla 40. Escala de medida para la motivación de los voluntarios de eventos deportivos .....	222
Tabla 41. Escala de medida para la satisfacción de los voluntarios de eventos deportivos .....	223
Tabla 42. Escala de medida para la lealtad de los voluntarios de eventos deportivos .....	224
Tabla 43. Características sociodemográficas .....	226
Tabla 44. Resultado de la percepción del sentido de comunidad hacia la consideración administrativa .....	232
Tabla 45. Resultado de la percepción del sentido de comunidad hacia el interés común	233
Tabla 46. Resultado de la percepción del sentido de comunidad hacia la equidad de decisiones administrativas .....	234
Tabla 47. Resultado de la percepción del sentido de comunidad hacia la oportunidad de liderazgo .....	235
Tabla 48. Resultado de la percepción del sentido de comunidad hacia el espacio social .	236
Tabla 49. Resultado de la percepción del sentido de comunidad hacia la competitividad .....	237
Tabla 50. Resultado de la percepción de motivación hacia la autodeterminación .....	239
Tabla 51. Resultado de la percepción de motivación hacia la interacción social.....	240
Tabla 52. Resultado de la percepción de motivación hacia la experiencia de trabajo .....	241
Tabla 53. Resultado de la percepción de la motivación hacia el networking .....	242
Tabla 54. Resultado de la satisfacción .....	243
Tabla 55. Resultado de lealtad hacia el compromiso psicológico.....	244
Tabla 56. Resultado de lealtad hacia la boca / oído .....	245
Tabla 57. Análisis factorial exploratorio del sentido de comunidad de pre evento.....	247
Tabla 58. Análisis factorial exploratorio del sentido de comunidad post evento. ....	249
Tabla 59. Análisis factorial exploratorio de motivación de voluntarios .....	250
Tabla 60. Análisis factorial exploratorio de la satisfacción de los voluntarios .....	251
Tabla 61. Análisis factorial exploratorio de la lealtad de voluntarios.....	252
Tabla 62. Saturaciones de los indicadores en los factores ( $\lambda$ ), error residual (E) y varianza	

explicada ( $R^2$ ) del modelo A de medición de la percepción del sentido de comunidad pre evento para toda la muestra. Etapa 1 y 2.....	258
Tabla 63. Análisis factorial confirmatorio de la percepción del sentido de comunidad pre evento de voluntarios Etapas 1y 2.....	259
Tabla 64. Análisis factorial confirmatorio de la percepción del sentido de comunidad pre evento de voluntarios: Etapa 1 – Segundo orden.....	260
Tabla 65. Análisis factorial confirmatorio del sentido de comunidad post evento. Etapas 1 y 2.....	263
Tabla 66. Saturaciones de los indicadores en los factores ( $\lambda$ ), error residual (E) y varianza explicada ( $R^2$ ) del modelo A de medición de la percepción del sentido de comunidad post evento. Etapa 1 y 2 .....	264
Tabla 67. Análisis factorial confirmatorio de la percepción del sentido de comunidad post evento. Etapa 1 – Segundo orden .....	265
Tabla 68. Análisis factorial confirmatorio de la motivación de voluntarios. Etapas 1y 2 .	267
Tabla 69. Saturaciones de los indicadores en los factores ( $\lambda$ ), error residual (E) y varianza explicada ( $R^2$ ) del modelo de medición de motivación de voluntarios. Etapa 1 y 2 .	269
Tabla 70. Análisis factorial confirmatorio de la motivación de voluntarios en los eventos deportivos: Etapa 1 – Segundo orden .....	270
Tabla 71. Análisis factorial confirmatorio de la satisfacción de los voluntarios deportivos. Etapas 1y 2.....	272
Tabla 72. Saturaciones de los indicadores en los factores ( $\lambda$ ), error residual (E) y varianza explicada ( $R^2$ ) del modelo de medición de la satisfacción. Etapa 1 y 2 .....	272
Tabla 73. Análisis factorial confirmatorio de la satisfacción de voluntarios: Etapa 1 – Segundo orden.....	273
Tabla 74. Análisis factorial confirmatorio de lealtad de los voluntarios. Etapas 1y 2 .....	275
Tabla 75. Saturaciones de los indicadores en los factores ( $\lambda$ ), error residual (E) y varianza explicada ( $R^2$ ) del modelo de medición de lealtad. Etapa 1 y 2.....	276
Tabla 76. Análisis factorial confirmatorio de la lealtad de los voluntarios. Etapas 1 .....	277
Tabla 77. Hipótesis sobre la relación entre la motivación y satisfacción .....	278
Tabla 78. Hipótesis sobre la relación entre la motivación y lealtad .....	278
Tabla 79. Hipótesis sobre el cambio del sentido de comunidad pre y post evento.....	279
Tabla 80. Hipótesis sobre la relación entre sentido de comunidad y satisfacción.....	279
Tabla 81. Hipótesis sobre la relación entre sentido de comunidad y la lealtad .....	280
Tabla 82. Índices de ajuste del modelo estructural entre motivación y satisfacción de los voluntarios.....	281
Tabla 83. Índices de ajuste del modelo estructural entre motivación y lealtad de voluntarios.....	283

Tabla 84. Índices de ajuste del modelo estructural entre percepción post evento del sentido comunidad y satisfacción de voluntarios .....	285
Tabla 85. Índices de ajuste del modelo estructural entre sentido comunidad y lealtad de voluntarios.....	288
Tabla 86. Anova de un factor para la percepción del sentido de la comunidad de voluntarios pre evento y post evento.....	292

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Círculos concéntricos de responsabilidad social..... 46

Figura 2. Matriz de 2x2 de las cuatro caras de la responsabilidad social..... 48

Figura 3. Dimensiones representes de la RSC según décadas desde las cincuenta..... 54

Figura 4. Pirámide de la RSC..... 55

Figura 5. El modelo de tres dominios de la RSC. .... 56

Figura 6. Comparación de criterio de la RSC..... 92

Figura 7. Desarrollo de la RSC en China según la reforma económica ..... 101

Figura 8. Relación entre eventos especiales y eventos deportivos con sus factores..... 111

Figura 9. Clasificación de los eventos deportivos ..... 116

Figura 10. Tipología de los Eventos deportivos ..... 117

Figura 11. Puestos de trabajo que voluntarios participen en China Open 500..... 195

Figura 12. Modelo teórico de la hipótesis H1..... 200

Figura 13. Modelo teórico de la hipótesis H2..... 202

Figura 14. Modelo teórico de la hipótesis H3..... 204

Figura 15. Modelo teórico de la hipótesis H4..... 209

Figura 16. Modelo teórico de la hipótesis H5..... 212

Figura 17. Modelo teórico global de la tesis doctoral..... 213

Figura 18. Fases del desarrollo de la investigación ..... 217

Figura 19. Modelo de sentido de comunidad pre evento de voluntario deportivo de del  
China Open 500..... 257

Figura 20. Modelo de sentido de comunidad post evento de voluntario deportivo del  
China Open 500..... 262

Figura 21. Modelo de motivación de voluntario deportivo del China Open 500 ..... 266

Figura 22. Modelo de la satisfacción como voluntario deportivo del China Open 500. ... 271

Figura 23. Modelo de lealtad hacia el voluntariado del China Open 500 ..... 274

Figura 24. Modelo estructural entre Motivación y satisfacción..... 282

Figura 25. Modelo estructural entre motivación y la lealtad ..... 284

Figura 26. Modelo estructural entre sentido de comunidad y satisfacción ..... 287

Figura 27. Modelo estructural entre percepción sentido de comunidad y satisfacción .... 290



**ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1. ENCUESTA PRE EVENTO .....	425
ANEXO 2. ENCUESTA POST EVENTO .....	429





**SIGLAS Y ABREVIATURAS**

**AFC:** Análisis Factorial Confirmatorio.

**ATP:** Association of Tennis Professionals.

**CCE:** Comisión de las Comunidades Europeas.

**CDE:** Comité para el Desarrollo Económico.

**CFI:** Comparative Fit Index.

**GLOBE:** Programa de Investigación de Efectividad de Conducta Organizacional y Liderazgo Global.

**IBM:** International Business Machines.

**IFV:** Inventario de Funciones Voluntarias.

**ISO:** International Organization for Standardization.

**ISV:** Índice de Satisfacción de Voluntarios.

**ITF:** International Tennis Federation.

**KMO:** Kaiser-Meyer-Olkin.

**LM:** Lagrange Multiplier.

**MPV:** Modelo de Proceso de Voluntariado.

**NNFI:** Bentler-Bonnet Non-Normed Fit Index.

**OIT:** Organización Internacional del Trabajo.

**ONG:** Organización no gubernamental.

**RMSEA:** Root Mean Square Error Approximation.

**RSC:** Responsabilidad Social Corporativa.

**SPSS:** Statistical Package for the Social Sciences.

**SRMR:** Standardized Root Mean Square Residual.

**TCP:** Teoría del Comportamiento Planificado.

**WTA:** Women's Tennis Association.



# INTRODUCCIÓN



## INTRODUCCIÓN

Con el aumento del número de eventos y el de stakeholders, el valor de los acontecimientos deportivos va más allá de la mera competición de logros atléticos. De manera paulatina en las últimas décadas, se han añadido factores, hoy vitales en cualquier organización, como el intercambio económico, cultural y de la puesta en valor del espíritu humano. Además, en los numerosos eventos deportivos que se desarrollan a lo largo del mundo no solo se promueven el desarrollo de actividades deportivas competitivas, sino también el desarrollo sostenible de la ciudad anfitriona en los aspectos económicos, sociales, medioambientales, culturales o artísticos. Por ejemplo, un acontecimiento deportivo influyente -gran audiencia y número de seguidores, etc.- puede alentar a las personas a participar activamente en actividades deportivas, del mismo modo un evento a gran escala con influencia internacional puede ser de gran valor para fortalecer la comunicación y los intercambios internacionales y compartir la cultura común de la humanidad. Por ello, la organización de eventos deportivos socialmente responsables que potencien valores que puedan ser adquiridos por la sociedad en su conjunto, se ha vuelto cada vez más importante.

Aunque ha transcurrido poco tiempo desde la inclusión y aplicación de la teoría de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el deporte, no cabe duda de que ha sido un catalizador para las organizaciones deportivas exitosas. Ante esta tendencia, organizar un evento socialmente responsable y sostenible se ha convertido en un reto para el comité organizador.

Hoy en día se acepta que las organizaciones deportivas profesionales son empresas por su naturaleza. Es por ello, que el estudio de la RSC se ha convertido en uno de los principales focos de atención de la gestión empresarial, y se considera que las corporaciones -y también otro tipo de entidades- deben asumir un cierto nivel de responsabilidad social al tiempo que proporcionan productos a los consumidores para obtener un beneficio económico. Esto estaría alineado con la generalización de Carroll (1979, 1983, 1999) sobre que la responsabilidad social es ampliamente aceptada, es decir, que las expectativas económicas, legales, éticas

y discrecionales (filantrópicas) que la sociedad deposita en las empresas en un momento dado, son aceptadas.

Entre las teorías sobre la RSC, la Teoría de los Grupos de Interés es una de las mayoritariamente empleadas en el ámbito de la gestión empresarial. De hecho, la definición de grupo de interés es relativamente amplia, y cualquier individuo o grupo de individuos puede ser llamado grupo de interés empresarial, porque desde una perspectiva dialéctica materialista las cosas en el mundo están universalmente conectadas. Como aclaración, se puede decir que un vínculo es la interdependencia, la influencia mutua, la interconexión y la interacción entre cosas y entre elementos dentro de las cosas. Por esta razón, la teoría de stakeholders suele reducir el alcance de la definición de las mismas a los individuos y grupos primarios y legítimos. Concretamente, en el ámbito de los eventos deportivos, los organizadores de los mismos deben prestar especial atención a los stakeholders que se ven afectadas por el desarrollo de sus eventos. En la presente Tesis Doctoral, los voluntarios deportivos.

En este sentido, los voluntarios deportivos pueden ser considerados como las "terminaciones nerviosas" de un evento deportivo. Por ello, vamos a examinar la motivación, el sentido de comunidad, la satisfacción y la lealtad del voluntariado deportivo del China Open 500 del año 2019, con la finalidad de comprender la percepción de la RSC del evento y proponer un evento deportivo la más socialmente responsable posible desde la perspectiva de este grupo de interés.

La motivación de los voluntarios está relacionada con su satisfacción, que a su vez es directamente proporcional al nivel de compromiso con su trabajo. Ambas cuestiones determinarán la eficacia del trabajo de los voluntarios y, en última instancia, afectarán al servicio prestado por la organización del evento y al nivel general del mismo. Por lo tanto, entender la motivación de los voluntarios puede ayudar a satisfacer tanto sus necesidades intrínsecas como extrínsecas de voluntariado, así como proporcionar una base para que los gestores organicen y asignen el trabajo voluntario. Esto juega un papel importante en la organización de eventos exitosos y en el desarrollo sostenible de los voluntarios, y por ende del propio acontecimiento deportivo.

Otro indicador que se mide en este documento es el sentido de comunidad. La característica común de los voluntarios es participar en el servicio colectivo y la cooperación, conceptos asociados a una comunidad. El sentido de comunidad -que se originó en el campo de la psicología comunitaria- es inherente al servicio voluntario. En un inicio, se definió como la emoción interdependiente que los residentes identifican con su membresía y participación en el colectivo. El sentido de comunidad refleja la conexión social y el arraigo de las relaciones interpersonales. En la conciencia comunitaria de la sociedad moderna, destaca una especie de necesidad diversificada de las personas, y este tipo de demanda es exactamente la necesidad requerida para el desarrollo sostenible de todo grupo en su comunidad.

Una gran parte de los voluntarios participantes en eventos deportivos en China son grupos organizados que originalmente pertenecen al mismo ámbito (por ejemplo, asisten a la misma universidad). También hay voluntarios con experiencia previa que han asistido a eventos similares, pero no se conocen. Sin embargo, como se decía anteriormente, todos tendrían un mismo propósito: la cooperación. Debido a esta relación, cuando estos sujetos han ganado o aumentado su percepción del sentido de comunidad dentro del grupo como resultado de su servicio en el evento, y han reforzado así sus intenciones futuras de voluntariado, se podría considerar como un retorno social de la entidad de la organización deportiva hacia ellos.

Esto es especialmente cierto en el caso de los jóvenes, que se integran en grupos sociales a través de reuniones. El sentido de comunidad y las emociones positivas resultantes de esta relación, pueden tener un efecto de ajuste psicológico en el individuo. Además, mecanismos como las señales o la imitación entre voluntarios tienen la oportunidad de mejorar el lenguaje y el comportamiento de la interacción grupal. Todo ello es un proceso que permite a los jóvenes adaptarse rápidamente a los valores compartidos del grupo y completar así su socialización. En definitiva, el voluntariado en eventos deportivos es una excelente plataforma para ello.

La literatura sobre la RSC en relación con China ha ido creciendo en los

últimos años. Sin embargo, hemos encontrado poca investigación en el ámbito del deporte, especialmente en el área de la percepción de la responsabilidad social de las organizaciones deportivas chinas desde la perspectiva del voluntariado.

El confucianismo hace hincapié en la correcta relación entre los intereses económicos y la moral social en las operaciones comerciales. En los conceptos tradicionales chinos, la moral es un importante puente entre las emociones humanas y las relaciones interpersonales. Del mismo modo, si el comité organizador desea llevar a cabo un evento con éxito, necesita mantener la comunidad local y las interrelaciones de los miembros dentro de la organización, por lo que parece que el sentido de comunidad es un buen punto de partida para la investigación.

De manera resumida, la presente Tesis Doctoral consta de siete capítulos cuyo contenido se resume a continuación:

El primer capítulo plantea el marco teórico con la conceptualización y definición del término de la RSC, que sirve de fundamento para el estudio que se pretende a llevar a cabo. Como recurso estratégico, la RSC puede generar y desarrollar otros activos intangibles como: la reputación corporativa, la motivación y fidelización del personal interno, competitividad de las empresas en el mercado, la buena relación con la comunidad local, etc. Mostrando, así, el estrecho vínculo entre los stakeholders y las actividades comerciales de la empresa y también el cumplimiento de su responsabilidad social, y por lo tanto la necesidad de aplicar la RSC en diferentes estructuras empresariales.

En el capítulo segundo se introducen las características y el concepto de evento deportivo y la posibilidad de emplear a las entidades deportivas como herramientas de aplicación de la RSC a través de la celebración de acontecimientos deportivos. En concreto desde la perspectiva de la percepción de los voluntarios deportivos sobre las acciones de RSC llevadas a cabo en los acontecimientos.

El capítulo tercero recoge las características básicas de la motivación de los voluntarios y los factores que influyen en ella. Se muestra el papel de la



satisfacción y la lealtad de los voluntarios en la retención de los mismos. Dado que los voluntarios, como capital humano, son actores de los eventos deportivos y uno de los importantes activos intangibles de los organizadores de eventos deportivos, la presente investigación se focaliza en analizar su gestión desde la perspectiva de la RSC. De esta forma, se pretende demostrar que la introducción de la teoría de la RSC en el campo de la gestión deportiva no solo puede ampliar la investigación de las entidades deportivas en el campo de la gestión de voluntarios de eventos hasta cierto punto, sino también mejorar efectivamente la satisfacción de los voluntarios y la eficiencia de la organización deportiva en su dirección y planificación.

En el capítulo cuarto, se expone el término y la dimensión del sentido de comunidad. A continuación, se profundiza en las investigaciones llevadas a cabo en el marco sentido de comunidad-gestión de entidad deportiva, y específicamente en las percepciones de los voluntarios deportivos respecto a la celebración de acontecimientos y las acciones de RSC llevadas a cabo.

En el capítulo quinto se plantea nuestro modelo teórico y se recoge la metodología y análisis empírico que se ha llevado a cabo para la realización del presente trabajo, para la consecución de los objetivos planteados. Se realizó la investigación mediante el uso de una encuesta con tres modelos de medición: a) el modelo de medición de la percepción del sentido de la comunidad, b) el modelo de medición de la satisfacción y lealtad de los voluntarios de eventos deportivos y c) el modelo de motivaciones para ser voluntario de eventos deportivos. Se analizó el método seleccionado en la fase de recogida de datos y el instrumento empleado. Todo ello efectuado mediante el paquete estadístico IBM *statistics* SPSS v20.0 *software* (SPSS Inc., Chicago IL, USA) y EQS. 6.1.

En el capítulo sexto se exponen los resultados obtenidos del análisis cuantitativo. Se realiza un resumen descriptivo de la encuesta de opinión para cada una de las escalas de medida utilizadas, con la finalidad de explicar el resultado extraído de las variables de motivación, percepción de sentido de comunidad de voluntario, así como su satisfacción y lealtad sobre el evento deportivo seleccionado: China Open 500 edición del año 2019.

En el capítulo séptimo se discutirán los datos obtenidos, dejamos el último capítulo el octavo para desarrollar las principales conclusiones resultantes de esta investigación. Además, se incluyen las limitaciones encontradas, las implicaciones para la gestión, donde se describen la implementación de la RSC desde la perspectiva de los voluntarios en los eventos deportivos que podrán ser empleadas por las entidades deportivas; y se finaliza planteando futuras líneas de investigación.

# **I - LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**



## 1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

### 1.1 CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

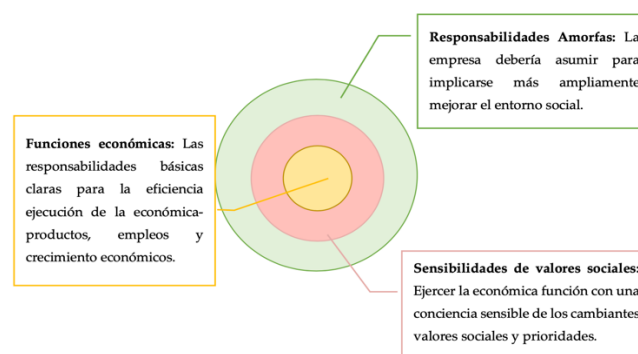
El concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se remonta a la década de los cincuenta. Aunque antes de esto, durante los años treinta y cuarenta surgieron referencias y escritos sobre una preocupación por la RSC (Barnard, 1938; Clark, 1939; Kreps, 1940); se mencionaba más a menudo como responsabilidad social que como RSC (Carroll, 1999). Bowen (1953) estableció una definición inicial de las responsabilidades sociales de empresarios del período moderno: "Se refiere a las obligaciones de los empresarios para perseguir sus políticas, para tomar sus decisiones o para seguir esas líneas de acción que son deseables en cuanto a los objetivos y valores de nuestra sociedad" (p. 6). Durante este período, la RSC se describe como un medio de autorregulación y autocontrol del comportamiento corporativo (Low, 2016). En la década de los 50, la "conciencia social" de los gerentes significaba que los empresarios eran responsables de las consecuencias de sus acciones en las actividades comerciales. Este concepto fue aceptado por la mayoría de los empresarios en ese momento (Bowen, 1953; Carroll, 1999).

En la década de los sesenta, a medida que el reconocimiento de la responsabilidad social de las empresas se hace más universal, la literatura sobre este concepto iba aumentando considerablemente (Aguilera, et al. 2007; Buchholz, 1991; Godfrey y Hatch, 2007). Davis (1960) expuso la definición sobre la responsabilidad social como "decisiones y acciones tomadas por los empresarios por razones, al menos parcialmente, más allá del interés económico o técnico directo de la empresa" (p. 70). En su opinión, la responsabilidad social es una idea ambigua, pero debe verse en un contexto gerencial, por lo tanto, las responsabilidades sociales de los empresarios deben ser acordes con su poder social. En el mismo año, Frederick (1960) hace hincapié en la responsabilidad social, lo que significa que cuando las empresas utilizan recursos socioeconómicos y humanos, deben considerar la posibilidad de utilizarlos para una amplia gama de fines sociales, no sólo para los intereses de las empresas y los particulares.

McGuire (1963), complementa el concepto de la RSC, indicando que este va más allá de las obligaciones económicas y jurídicas definidas anteriormente y establece y distingue las obligaciones morales, económicas, técnicas y jurídicas. Walton (1967), introduce diversas variantes o modelos de responsabilidad social y enfatiza que el voluntariado es el ingrediente esencial de la RSC.

En la siguiente década, Davis (1973) apoyó el punto de vista de McGuire (1963), definiendo la RSC como las responsabilidades de las organizaciones para asuntos más allá de sus obligaciones económicas, éticas y legales. Sin embargo, Friedman (1970) se cuestionó si las empresas deberían ser responsables de los problemas sociales. Creía que el concepto de la RSC socavaba los cimientos de la sociedad libre. Durante esta década, surgió el concepto inicial de stakeholders en la descripción de Johnson (1971) sobre la RSC. Éste comenta, que una entidad socialmente responsable es una empresa que equilibra múltiples intereses en la gestión y propone maximizar los beneficios a largo plazo. En lugar de luchar solo por mayores beneficios para sus accionistas, “una empresa responsable también tiene en cuenta a los empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y la nación” (p. 50). Aunque la literatura sobre la RSC ha crecido significativamente en el pasado, no existía una definición clara y generalmente aceptada hasta la década sesenta, cuando el Comité para el Desarrollo Económico (CDE) (1971) publicó el concepto de los tres círculos concéntricos definiendo la RSC (figura 1).

**Figura 1.** Círculos concéntricos de responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia. Basado en el Comité de Desarrollo Económico (1971).

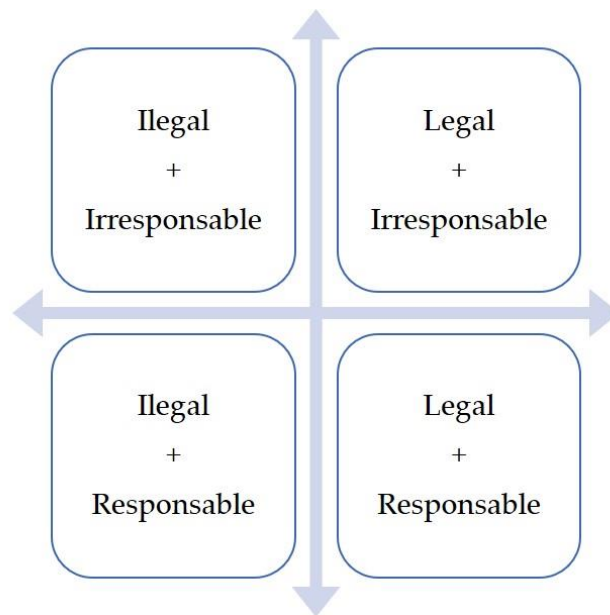
El CDE señala que "las empresas están obligadas a asumir una responsabilidad social más extensa que nunca y a servir a valores humanos más amplios" (p. 16), ya que la relación entre el contrato social de la empresa y la sociedad está cambiando. Steiner (1971), propuso que la RSC es una filosofía empresarial que considera el interés social y el interés propio de las empresas a largo plazo. Posteriormente Manne y Wallich (1972) afirmaron que los gastos o actividades empresariales pueden tener múltiples objetivos, además, de una acción socialmente responsable debe ser una actividad empresarial: "para el cual los retornos marginales a la corporación sean menores que los retornos disponibles de algunos gastos alternativos, estos deben ser puramente voluntarios y un gasto corporativo real en lugar de un conducto para la generosidad individual " (pp. 4-6). En esta línea, Eilbert y Parket (1973) enfatizaron la necesidad del cambio de la RSC de la teoría a la implementación y a la práctica.

A finales de la década de los setenta, Carroll (1979) propuso una definición de cuatro dimensiones de la RSC: 1ª Las instituciones comerciales son la unidad económica básica de la sociedad; 2ª La ley representa las "reglas del juego" básicas de la gestión esperada de la empresa; 3ª La responsabilidad moral representa el tipo de comportamiento y las normas que la sociedad espera que la empresa siga; 4ª La discrecionalidad o la responsabilidad caritativa representa el papel voluntario de la empresa, pero la sociedad no ofrece expectativas claras al respecto, como en la responsabilidad moral (Carroll, 1999). Además, indicó su definición sobre la RSC: "la responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene sobre las organizaciones en un momento dado en el tiempo" (p. 500).

La discusión de la RSC se centró principalmente en la filosofía y la filantropía en la década de 1960, mientras que en la década de 1970 se convirtió en un tema social específico sobre el compromiso de responsabilidad social de las organizaciones (Low, 2016). En la década de los ochenta, se realizaron diversos estudios sobre la RSC en diferentes temas, como la capacidad de respuesta social de las empresas, la responsabilidad social de las empresas, las políticas públicas, la ética empresarial y la Teoría de las Partes Interesadas (Carroll, 1999). Dalton y Cozier (1982), presentaron un modelo que representa una matriz de  $2 \times 2$  descrita

“ilegal” y “legal” en un eje e “irresponsable” y “responsable” en el otro eje y “cuatro caras” de responsabilidad social, con las que expresa su conclusión: el desempeño socialmente responsable de la compañía es operar legal y responsablemente (figura 2). Jones (1980), hizo énfasis en que la RSC debería ser considerada no como un conjunto de resultados, pero sí como un proceso. El concepto de la RSC ha sido cada vez más aceptado durante esta etapa, y las investigaciones también están más orientadas al estudio de modelos y teorías periféricas (Carroll, 1999; Low, 2016; Sánchez, 2017; Sánchez-Sáez, 2021). Freeman (1984) estableció las bases de la Teoría de las Partes Interesadas que sería el modelo más destacado en esta etapa.

**Figura 2.** Matriz de 2x2 de las cuatro caras de la responsabilidad social



Fuente: Dalton y Cozier (1982).

A medida que cambia la estructura industrial, aumenta la atención de las empresas a las actividades de responsabilidad social y a la aplicación de la estrategia de gestión, lo que refleja las necesidades específicas de las empresas en un plazo determinado (Maxfield, 2008; Porter y Kramer, 2006; Waddock, 2008). La



RSC enfatiza el comportamiento de la compañía y los problemas sociales específicos para sus accionistas. La RSC es el punto de origen en diversos postulados como la Teoría de Stakeholders, la Teoría de la Ética Empresarial, la Ciudadanía Corporativa (Carroll, 1991; Melé, 2007) o la Teoría de Desempeño Social Corporativo (Swanson, 1995; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991), etc.

Frente a los problemas económicos, sociales y ambientales, la RSC se ha convertido en una estrategia esencial con la demanda de maximizar los beneficios y el desarrollo sostenible. Al desarrollar el concepto de la RSC, existen varias definiciones, pero aún no se ha aplicado una definición universalmente aceptada. Sin embargo, todas las organizaciones están de acuerdo en que la RSC es voluntaria, lo que no sólo sobrepasa las obligaciones jurídicas de las empresas, sino que también se extiende a todos los negocios en las que desean llevar a cabo sus actividades (Mozas y Puentes, 2010).

Los investigadores siempre han mostrado controversia en la definición de la RSC. Con el desarrollo continuo de los tiempos y el concepto en sí, el alcance de la aplicación se ha vuelto cada vez más extenso. Por lo tanto, aunque muchos autores han esbozado la definición de este concepto a partir de diferentes áreas temáticas, a menudo existen ciertas limitaciones (tabla 1) (Low, 2016; Rahman, 2011; van Marrewijk, 2003).

**Tabla 1.** *Autores y definiciones de la RSC*

Autores	Definiciones de la RSC
Bowen (1953)	"Se refiere a las obligaciones de los empresarios para perseguir sus políticas, para tomar sus decisiones o para seguir esas líneas de acción que son deseables en cuanto a los objetivos y valores de nuestra sociedad" (p. 6).
Davis (1960)	"Decisiones y acciones tomadas por los empresarios por razones, al menos parcialmente, más allá del interés económico o técnico directo de la empresa" (p. 70).
McGuire (1963)	"La idea de las responsabilidades sociales supone que la empresa no solo tiene obligaciones económicas y legales, sino también ciertas responsabilidades para con la sociedad que se extienden más allá de estas obligaciones. La corporación debe interesarse en la política, en el bienestar de la comunidad, en la educación, en la "felicidad" de sus empleados y, de hecho, en todo el mundo social al respecto. Por lo tanto, las empresas deben actuar "justamente" como debería hacerlo un ciudadano adecuado" (p. 144).
Davis y Blomstrom (1966)	"La responsabilidad social, por lo tanto, se refiere a la obligación de una persona de considerar los efectos de sus decisiones y acciones en todo el sistema social. Los empresarios aplican la responsabilidad social cuando consideran las necesidades e intereses de otros que pueden verse afectados por las acciones comerciales. Al hacerlo, miran más allá de los estrechos intereses económicos y técnicos de su empresa" (p. 12).
Walton (1967)	"El nuevo concepto de responsabilidad social reconoce la intimidad de las relaciones entre la corporación y la sociedad y se da cuenta de que los gerentes superiores deben tener en cuenta tales relaciones a medida que la corporación y los grupos relacionados persiguen sus objetivos respectivos" (p. 18).
Johnson (1971)	"Una empresa responsable aparte de luchar por los beneficios, tiene en cuenta a los empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y la nación" (p. 50).
Manne y Wallich (1972)	"Asume la responsabilidad de referirse a una condición en la cual la corporación es al menos en cierta medida un agente libre. En la medida en que cualquiera de los objetivos sociales anteriores se imponga a la corporación por ley, la corporación no ejerce ninguna responsabilidad cuando los implementa" (p. 40).
Davis (1973)	"La RSC se refiere a la consideración y respuesta de la empresa a cuestiones que van más allá de los estrictos requisitos económicos, técnicos y legales de la empresa" (p. 312).

Fuente: Elaboración propia. Basado en Kunz (2020), Low (2016) y Sánchez (2017).

**Tabla 1.** Continuación.*Autores y definiciones de la RSC.*

Autores	Definiciones de la RSC
Eilbert y Parket (1973)	"Responsabilidad social significa el compromiso de una empresa o empresa, en general, de desempeñar un papel activo en la solución de problemas sociales amplios, como la discriminación racial, la contaminación, el transporte o la descomposición urbana" (p. 7).
Eells y Walton (1974)	"En su sentido más amplio, la RSC representa una preocupación por las necesidades y objetivos de la sociedad que va más allá de lo meramente económico. En la medida en que el sistema empresarial tal como existe hoy en día solo puede sobrevivir en una sociedad libre que funcione eficazmente, el movimiento de la RSC representa una gran preocupación por el papel de las empresas en el apoyo y la mejora de ese orden social" (p. 247).
Backman (1975)	"La responsabilidad social generalmente se refiere a los objetivos o motivos que las empresas deben dar peso, además de los relacionados con el desempeño económico (por ejemplo, las ganancias)" (p. 2).
Sethi (1975)	"La responsabilidad social implica llevar el comportamiento corporativo a un nivel en el que sea congruente con las normas, valores y expectativas de desempeño social vigentes" (p. 62).
Preston y Post (1975)	"Responsabilidad social de referirse solo a un sentido vago y altamente generalizado de preocupación social que parece subyacer a una amplia variedad de políticas y prácticas gerenciales organizadas" (p. 9).
Fitch (1976)	"La RSC se define como el intento serio de resolver problemas sociales causados total o parcialmente por la corporación" (p. 38).
Carroll (1979)	"La responsabilidad social de empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene sobre las organizaciones en un momento dado en el tiempo" (p. 500).
Jones (1980)	"La RSC es la noción de que las corporaciones tienen obligación hacia los grupos constitutivos de la sociedad que no sean accionistas y más allá de la prescrita por la ley o contrato de unión" (pp. 59-60).
Carroll (1983)	"La RSC implica que la conducta de la empresa consiga ser económicamente rentable, respetuoso con la ley, ética y socialmente solidaria" (p. 604).

Fuente: Elaboración propia. Basado en Kunz (2020), Low (2016) y Sánchez (2017).

**Tabla 1.** Continuación.*Autores y definiciones de la RSC.*

<b>Autores</b>	<b>Definiciones de la RSC</b>
Murray y Montanari (1986)	“Una empresa socialmente responsable es aquella que logra, y se percibe que cumple, los fines deseados de la sociedad en términos morales, económicos, legales, éticos y discrecionales” (p. 816).
Epstein (1987)	“La RSC se relaciona principalmente con el logro de los resultados de las decisiones de la organización con respecto a cuestiones o problemas específicos que (según algún estándar normativo) tienen efectos beneficiosos en lugar de adversos en las partes interesadas corporativas pertinentes. La corrección normativa de los productos de la acción corporativa ha sido el foco principal de la RSC” (p. 104).
Kilcullen y Kooistra (1999)	“La RSC es el grado de obligación moral que se pueden atribuir a las empresas más allá de la simple obediencia a las leyes del estado” (p. 158).
Khoury et al. (1999)	“La RSC es la relación general de la corporación con todas sus partes interesadas. Estos incluyen clientes, empleados, comunidades, propietarios / inversores, gobierno, proveedores y competidores. Los elementos de responsabilidad social incluyen la inversión en alcance comunitario, relaciones con los empleados, creación y mantenimiento de empleo, administración ambiental y desempeño financiero” (p. 327).
Van Marrewijk (2003)	“La RSC se refiere a las actividades de la compañía -voluntaria por definición- que demuestran la inclusión social y de las preocupaciones ambientales en las operaciones comerciales y en la interacción con las partes interesadas” (p. 102).
Aguinis (2011)	“Acciones y políticas organizativas específicas del contexto que tienen en cuenta las expectativas de las partes interesadas y el triple resultado económico, social y ambiental” (p. 855).
Sheehy (2015)	“La RSC se entiende como una forma de autorregulación privada internacional centrada en la reducción y mitigación de daños industriales y la provisión de bienes públicos” (p. 643).
Smith y Rhiney (2020)	“La RSC es el conjunto de responsabilidades que tiene una empresa hacia la sociedad. Representa los esfuerzos de una organización para mejorar la vida de varios interesados o crear cambios positivos en el entorno externo, o un medio por el cual una empresa busca legitimidad social” (p. 2)

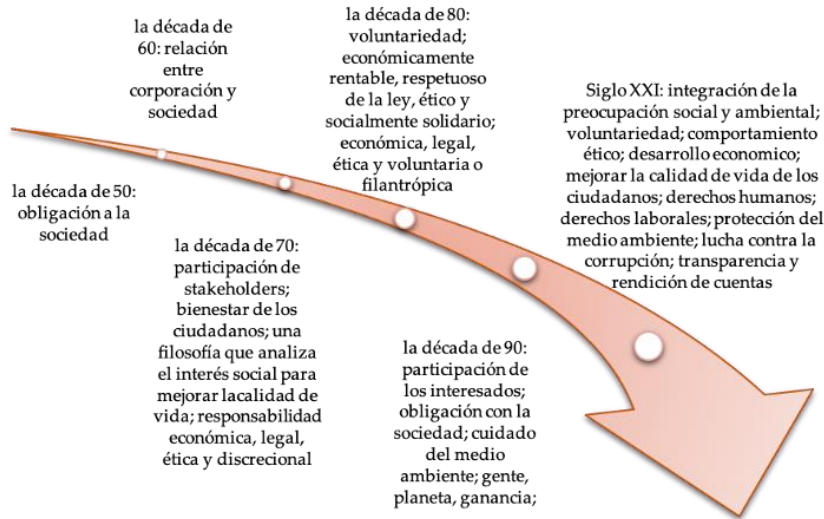
Fuente: Elaboración propia. Basado en Kunz (2020), Low (2016) y Sánchez (2017).

En resumen, el concepto de la RSC está en constante evolución. Varios factores importantes, como el moral, el ético, el legal o el económico, han impulsado la tendencia de crecimiento de la RSC. (Lantos, 2002; Sánchez, 2017). Aun habiendo diferencias, todos los autores coinciden en las dimensiones legales, morales y éticas en estas definiciones.

## 1.2 DIMENSIÓN DE LA RSC

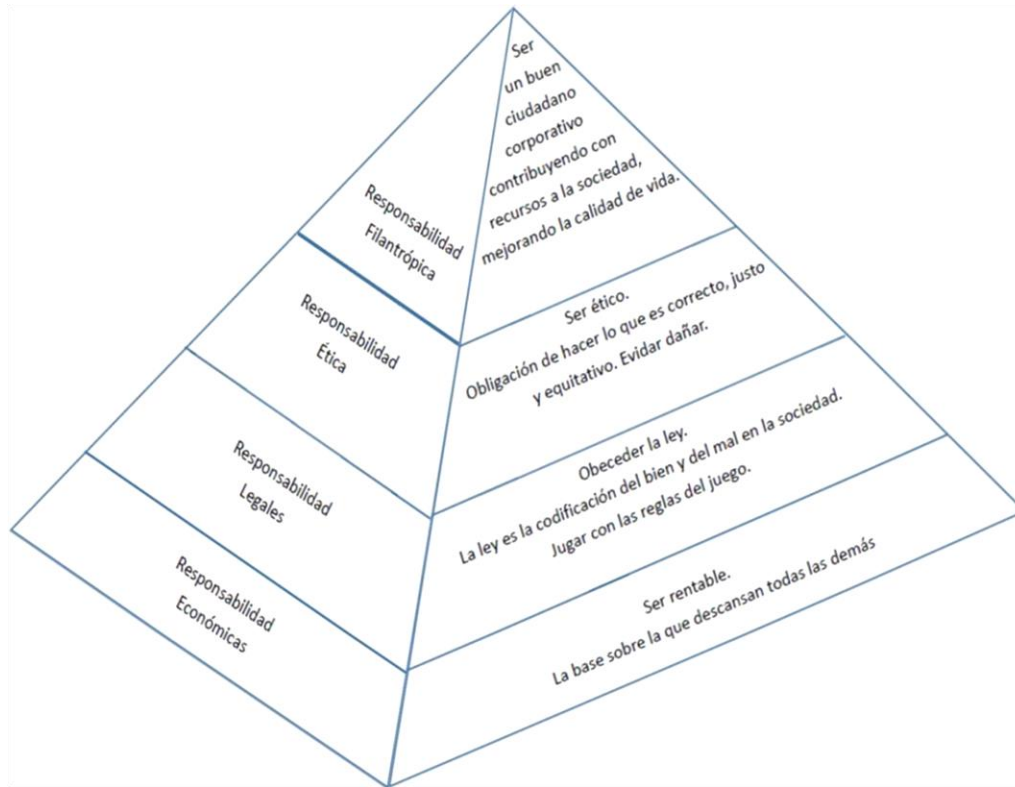
La RSC es un concepto extremadamente diverso. Los problemas que implica son multifacéticos y, debido a los diferentes antecedentes sociales, económicos, políticos y ambientales de cada período histórico, es difícil encontrar una dimensionalidad única que pueda utilizarse para todos los propósitos (Mozas y Puentes, 2010; Sheehy, 2015). La dimensión de la RSC tiene su propia representación en diferentes períodos históricos (figura 3). Sus diversas definiciones cubren varios aspectos, incluidos el desarrollo económico, ético, protección del medio ambiente, participación de los interesados, transparencia, sentido de responsabilidad, comportamiento responsable, obligación moral, capacidad de respuesta empresarial etc. (Rahman, 2011).

**Figura 3.** Dimensiones representes de la RSC según décadas desde las cincuenta.



Fuente: Elaboración propia. Basado en Rahman (2011).

El enfoque de cuatro dimensiones de la RSC de Carroll (1979) es uno de los más aceptados, que incluye cuatro elementos de la RSC: la economía, la ley, la moralidad y la filantropía. Inicialmente, la relación entre ellos se expresa como una pirámide de cuatro niveles (figura 4).

**Figura 4.** Pirámide de la RSC.

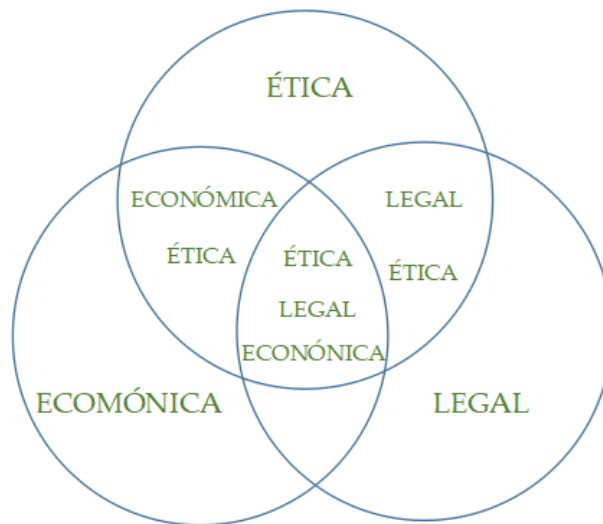
Fuente: Carroll (1979).

Según Carroll (1979), los dos niveles inferiores de la pirámide están compuestos por la responsabilidad económica y la responsabilidad jurídica, que son la base de la supervivencia y la rentabilidad de la empresa (Carroll, 1991). Las responsabilidades éticas y filantrópicas constituyen los dos niveles superiores de la pirámide. La responsabilidad ética significa la obligación de actuar de manera coherente con las expectativas sociales. Por otro lado, la responsabilidad filantrópica incluye el comportamiento corporativo que responde a las expectativas sociales, estableciendo así una buena imagen de la ciudadanía corporativa (Bartol, et al. 2005; Nguyen, 2009). Aunque el autor describe gráficamente los cuatro conceptos en forma de pirámide y señala que la economía es la base de esos cuatro conceptos, subraya posteriormente que las empresas no

deben alcanzar esos objetivos en el orden ascendente indicado en la pirámide, sino que deben alcanzar cada uno de ellos al mismo tiempo (Carroll, 1991, 1999).

Por otro lado, el modelo de tres dominios de la RSC propuesto por Schwartz y Carroll (2003) en el siglo XXI, ha demostrado la nueva idea de las dimensiones de la RSC y ha enfatizado que cada dominio debe ser considerado simultáneamente (figura 5). Desde la perspectiva de la representación pictográfica, el modelo parece ser más intuitivo que la forma piramidal para expresar el punto de vista del desarrollo cooperativo de cada dimensión en RSC.

**Figura 5.** El modelo de tres dominios de la RSC.



Fuente: Schwartz y Carroll (2003).

Se puede observar que la RSC es un concepto multidimensional que incluye principios relacionados con cuestiones sociales y la reordenación de procesos y políticas. Por lo tanto, es difícil identificar y medir la RSC (Wartick y Cochran, 1985). Hay muchas propuestas sobre la investigación de la dimensión de RSC tanto desde la perspectiva teórica como la empírica (tabla 2). Generalmente las dimensiones económica, social y medioambiental son las que aparecen más veces en las propuestas existentes sobre este tema (Sánchez, 2017).



**Tabla 2.** Dimensiones de la RSC.

Autores	Dimensiones	Perspectiva
Rahman (2011)	Obligación a la sociedad. Participación de las partes interesadas Mejorando la calidad de vida Desarrollo económico Práctica comercial ética Cumplimiento de la ley Voluntariado Derechos humanos Protección del medio ambiente Transparencia y responsabilidad	Teórica
Öberseder, et al. (2014)	Responsabilidad hacia los empleados Clientes Medioambiente Sociedad Comunidad local Proveedores Accionistas	Empírica
Block y Wagner (2014)	Relaciones comunitarias Diversidad social Relaciones laborales Medioambiente Productos	Teórica
Dahlsrud (2008)	Grupos de interés Social Económica Voluntariedad Medioambiental	Teórica
Freeman (1984)	Accionistas Clientes Empleados Sociedad Otros	Teórica

Fuente: Sánchez (2017).

**Tabla 2.** Continuación.*Dimensiones de la RSC.*

<b>Autores</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Perspectiva</b>
Lindgreen et al. (2009)	Clientes y proveedores Empleados Inversores financieros Filantrópica Medioambiental	Empírica
Carroll (1979)	Filantrópica	Teórica
Maignan (2001)	Ética	Empírica
Valenzuela et al. (2015)	Legal Económica	
Pérez y Rodríguez (2012)	Clientes Accionistas Empleados Sociedad	Empírica
Wang y Juslin (2012)	Social	Empírica
Panapanaan et al. (2003)	Medioambiental Económica	Teórica
Elkintong (1997)	Social Filantrópica Medioambiental	Empírica
Lantos (2001)	Ética Altruista Estratégica	Teórica
Pérez et al. (2008)	Legal Ética Filantrópica	Empírica

Fuente: Sánchez (2017).

**Tabla 2.** Continuación.*Dimensiones de la RSC.*

<b>Autores</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Perspectiva</b>
Schwartz y Carroll (2003)	Económica	Teórica
	Legal	
	Ética	
D'Aprile y Mannarini (2012)	Cognitivas	Teórica
	Afectivas	
	Conductuales	
CCE (2001)	Interna	Teórica
	Externa	

Fuente: Sánchez (2017).

Entre estas propuestas, hay que destacar también el establecimiento de la agrupación bidimensional de RSC, que se divide en dos aspectos, el interno y el externo. Según el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (CCE) (1971), el aspecto interno incluye la gestión de los recursos humanos, la salud y la seguridad en el trabajo de los empleados, la adaptación a los cambios de los negocios y la gestión del impacto ambiental. El aspecto externo está relacionado con las relaciones con las comunidades locales, los asociados comerciales, los proveedores y los consumidores, los derechos humanos y las cuestiones ecológicas mundiales.

Además, según D'Aprile y Mannarini (2012), pueden destacarse tres dimensiones comunes entre las diferentes conceptualizaciones de la construcción de la RSC (Aguinis, 2011; Bansal, 2005; Dyllick y Hockerts, 2002):

- Dimensión relacional: la RSC trata de satisfacer las necesidades de las partes interesadas directas e indirectas de una empresa.

- Dimensión conductual: Además de sus efectos económicos, la RSC está asociada con empresas que actúan de manera ética y responsable en entornos ecológicos y sociales.

- Dimensión socio-temporal: la RSC no incluye la capacidad adicional para satisfacer las necesidades de los futuros interesados.

### 1.3 TEORÍAS DE LA RSC E IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

#### 1.3.1 Teorías de la RSC

Desde la década de los cincuenta, las discusiones sobre la RSC nunca se han detenido. En los últimos treinta años, los gerentes se han dado cuenta de que la RSC se ha vuelto cada vez más importante en la práctica administrativa. En el campo de la investigación, existen dos posiciones académicas principales sobre el tema; la económica y la filosofía moral, en las que la primera se centra en los comercios y la segunda en la responsabilidad social (Godfrey y Hatch, 2007). Los investigadores de la RSC combinan estos dos elementos y establecen argumentos y teorías según la responsabilidad social de las empresas en la sociedad. Algunos de estos puntos de vista consideran la economía y la filosofía moral como fuerzas opuestas, mientras que otros los ven como complementarios. En este sentido, se han identificado cinco corrientes analizadas sobre la RSC: Capitalismo Fiduciario, Actuación Social, Ciudadanía Empresarial y Grupos de Interés (Melé, 2007; van Marrewijk, 2003). Estas se presentan a continuación:

##### 1. Teoría del Capitalismo Fiduciario (Shareholder Theory)

El concepto de esta teoría es que la única responsabilidad empresarial será maximizar el valor de la empresa para sus accionistas (Melé, 2007). Esta teoría es propuesta por académicos favorables a las tesis de Friedman que argumentó que “la responsabilidad de los gestores es conducir el negocio de acuerdo con sus deseos, que generalmente será ganar la mayor cantidad de dinero posible” (1970, p. 122). Enfatiza que la RSC debe ayudar a mejorar el desempeño financiero de la compañía y maximizar la riqueza de los accionistas (Chakraborty, et al., 2004; Jensen, 2000; Porter y Kramer, 2006).

La Teoría del Capitalismo Fiduciario sostiene que los accionistas proporcionan fondos a las empresas y tienen requisitos de propiedad sobre los

ingresos residuales de las empresas. Es un acto ilícito disponer de sus bienes sin el consentimiento del propietario. En esta teoría, la forma en que las empresas contribuyen al bienestar social se refleja en la producción de productos baratos (Godfrey y Hatch, 2007).

### 2. Teoría de actuación social de la empresa (Corporate Social Performance Theory)

Además del impacto económico, el comportamiento de la empresa también tiene un efecto social. La teoría hace hincapié en que la empresa no es sólo una entidad económica, sino también una variedad de partes interesadas y otras responsabilidades sociales ambientales (Grandé y López, 2018). Por otro lado, la RSC también puede ser una inversión para establecer relaciones sociales con otros miembros de la sociedad y adquirir capital social para mejorar el rendimiento (Zhao y Bai, 2016). Cada vez hay más pruebas de que existe una correlación positiva entre el rendimiento social y el desempeño financiero de las empresas (Brown y Dacin, 1997; Hill et al., 2007; Orlitzky et al., 2003; Wang, 2010).

### 3. Teoría de la Ciudadanía Empresarial (Corporate Citizenship Theory)

La teoría de la Ciudadanía Empresarial se refiere a que las empresas utilizan voluntariamente recursos tangibles o intangibles para ayudar a satisfacer las necesidades sociales específicas de sus comunidades comerciales (Melé, 2007; Sánchez, 2017). En este sentido, la RSC plantea acciones hacia afuera de la organización. Aunque el concepto de ciudadanía empresarial ha sido propuesto durante décadas, el enfoque de la teoría en la RSC es relativamente reciente, entre ellos, los investigadores más destacados son Wood y Logsdon (2002) y Matten y Crane (2005). En esta teoría, la existencia de los derechos de propiedad de los accionistas se refleja en el marco general de las instituciones comunitarias y los derechos humanos básicos, así como en la preocupación por la dignidad humana. Como miembro de una comunidad más amplia (ciudadano), la estructura de la empresa no debe limitarse a sí misma, sino que también tiene la obligación de elaborar estrategias para aprovechar al máximo sus recursos y aptitudes para llevar a cabo actividades caritativas y contribuir al bienestar social (Godfrey y Hatch, 2007).

#### 4. Teoría de Triple Cuenta de Resultados (Triple Bottom Line Theory)

Las empresas que aplican la RSC son entidades que tienen responsabilidades y toman medidas más allá de sus obligaciones legales y objetivos económicos. Para la teoría de Triple Cuenta de Resultados, las responsabilidades deberían cubrir no solamente resultados económicos, sino que también proporciona beneficios e influencias positivas a las áreas sociales (desarrollo de una política social en la empresa) y ambientales (por ejemplo, reducir los daños en el medio natural). Esto se puede resumir como el enfoque de triple cuenta de resultado: económica, social y ambiental (Commission of the European Communities, 2002; Dahlsrud, 2008; Elkington, 1997; Sánchez, 2017). La consideración de estos puntos en la gestión directa de la empresa contribuye al desarrollo sostenible (D'Aprile y Talò, 2013).

#### 5. Teoría de los Grupos de Implicados (Stakeholder Theory)

Esta teoría proporciona directrices para comprobar si los patrones de comportamiento y las decisiones de una empresa son éticos (Grandé y López, 2018). El concepto de la Teoría de Stakeholder se refiere a la responsabilidad de la empresa por todos los grupos afectados o potencialmente afectados por sus actividades (por ejemplo, los empleados, los proveedores, la comunidad local, los barrios, el medio ambiente, etc.), no sólo por los accionistas (Freeman, 1984; Melé, 2007; Mitchell et al., 1997). En este concepto, el valor de algunos recursos siempre depende de otros recursos pertinentes, cualquiera de las partes que se retire arbitrariamente, o la aplicación del oportunismo, puede hacer que los intereses locales sufran pérdidas. La propiedad de la empresa proviene de la sociedad; por ello, las empresas pueden utilizar sus propias habilidades y recursos para hacer una gran contribución a la mejora social (Godfrey y Hatch, 2007). El stakeholder invierte una gran cantidad de capital humano en la empresa. Una vez que la empresa está en bancarrota, el capital humano se depreciará en gran medida con el desempleo de sus propietarios. Por lo tanto, hacer que el stakeholder asuma la responsabilidad social en la reorganización de la empresa puede ser más útil para perseguir el desarrollo a largo plazo de la empresa y el individuo.

Donaldson y Preston (1995), afirmaron que la Teoría de Stakeholders "tiene

la intención de explicar y guiar la estructura y el funcionamiento de la corporación establecida" (1995, p. 70); e identificaron tres enfoques distintivos para esta la teoría (Donaldson y Preston, 1995):

- Enfoque descriptivo / empírico:

Detalla y explica las acciones de la organización, características o naturaleza de la organización, y los comportamientos corporativos específicos (como la forma en que los gerentes piensan sobre la administración, cómo piensan los gerentes sobre los intereses de stakeholders y cómo se gestionan las organizaciones). Generalmente se aplica para generar proposiciones explicativas y predictivas e intentan mostrar que los conceptos incorporados en la teoría corresponden a la realidad observada.

- Enfoque instrumental:

Examina los lazos entre la organización y sus partes interesadas y cómo la organización cumple con sus objetivos generales. Generalmente la ventaja competitiva se encuentra en forma de beneficios financieros (Séguin y Parent, 2010). Eso implica que las entidades corporativas deben inducir contribuciones constructivas de sus partes interesadas para lograr sus propios resultados deseados. La justificación instrumental ayuda a relevar la evidencia de la conexión entre la gestión de las partes interesadas y el desempeño corporativo.

-Enfoque normativo:

Identifica la moral y las pautas para el funcionamiento general de la organización. El enfoque normativo intenta explicar la función que ofrece esta orientación a la corporación sobre la base de algunos principios morales o filosóficos subyacentes de los derechos individuales o grupales, contrato social o utilitarismo.

La Teoría de Stakeholder es una gestión generalizada que no sólo tiene descripciones o predicciones, sino que también sugiere actitudes, estructuras y prácticas que componen la gestión del Stakeholder. Una gestión eficaz requiere

que se preste atención a todos los intereses legítimos de los stakeholders apropiados en la formulación de la estructura organizativa y la adopción de decisiones de las políticas. La Teoría de los Stakeholders propone una estrategia para lograr el bienestar del sujeto/entidad afectado/a por el comportamiento de la empresa mediante la integración de intereses comunes y la creación de redes sociales y comunitarias más amplias para la empresa. Por consiguiente, contribuye a la administración de los problemas sociales y a la legalización de la indemnización comunitaria (Godfrey y Hatch, 2007; Sánchez, 2017). El stakeholders primario tiene un interés directo en la organización y el éxito, mientras que el stakeholders secundario tiene un impacto indirecto en los intereses, la reputación y la posición pública de la organización. El stakeholders a menudo representa preocupaciones legítimas del público que no pueden ser ignoradas. Por lo tanto, si una organización cumple plenamente los requisitos de los diferentes stakeholders, mantendrá una relación rentable con estos y producirá un rendimiento positivo y un éxito a largo plazo (Bouckaert y Vandenhove, 1998; Clarkson, 1995; Rowley, 1997).

Sin embargo, la teoría de las partes interesadas también tiene algunos problemas. Por ejemplo, no hay una agenda clara para la acción gerencial, ni justificación permanente para la participación social (Godfrey y Hatch, 2007). No puede proporcionar una especificación de propósito corporativo completa y sistemática, por lo tanto, si se adopta la teoría, la empresa correrá el riesgo de una gestión ineficaz e ineficiente incluso el fracaso frente a la competencia. En términos de creación de valor social, algunos académicos creen que los objetivos de la Teoría de Stakeholders son más complejos y tienen más énfasis que la teoría de maximización del valor y que el único objetivo dará como resultado una empresa con mayor valor de mercado y mayor valor social (Argandona, 1998; Jensen, 2001).

Key (1999), argumentó que la Teoría de Stakeholders puede ser criticada de ciertas maneras: 1) tiene una explicación inadecuada del proceso; 2) tiene un enlace incompleto entre variables internas y externas; 3) no presta suficiente atención al sistema operativo comercial real y sus niveles de análisis; 4) tiene una evaluación ambiental inadecuada. Aunque existen estas áreas para mejorar, la Teoría de Stakeholders aún es relativamente joven y estas críticas están siendo



abordadas y corregidas (Parent, 2008).

### 1.3.2 Identificación de los Stakeholders

La Teoría de Stakeholders juega un papel importante en el concepto de la RSC. Esta teoría proporciona un marco en el que se realiza la identificación integral y sistemática de los constituyentes, reclamos y expectativas de aquellos involucrados en diferentes temas. La identificación de las categorías de partes interesadas puede sistematizar mejor la conceptualización de éstos, y reconoce aquellos grupos con los cuales una organización debe interactuar efectivamente para tener éxito, lo que a su vez puede ayudar a los gestores a formular estrategias (Friedman et al., 2004; Mahon y Waddock, 1992).

La definición más usada de stakeholder en la literatura es planteada en la Teoría de Stakeholders de Freeman (1984): “una parte interesada en una organización es cualquier grupo o individuo que esta afectado o pueda ser afectado por el logro de los objetivos de la organización” (1984, p. 46). Sin embargo, esta visión es relativamente amplia y abierta, porque algunas partes interesadas a menudo están involucradas en el comportamiento corporativo sin saberlo. De esta manera, los gerentes no podrán cumplir con todos los requisitos reales o potenciales.

De hecho, el reconocimiento temprano de los interesados es relativamente vago. Por ejemplo, Jones (1980) declaró que la empresa tiene una obligación con los grupos sociales distintos de los accionistas, y que la obligación va más allá de la ley y el contrato. En la misma línea Alkhafaji (1989), define a stakeholders como “grupos responsables de la empresa” (p. 36). Más tarde, los académicos esperaban encontrar un concepto más específico para definir a los interesados; y Clarkson (1994) ofreció una de las definiciones relativamente restrictivas:

Las partes interesadas voluntarias soportan algún tipo de riesgo como resultado de haber invertido alguna forma de capital humano o financiero o algo de valor en una empresa. Las partes interesadas involuntarias están en riesgo como resultado de las actividades de una empresa, pero sin el elemento de riesgo

no hay participación. (p. 5)

En su definición, enfatizó la participación de las partes interesadas y las características de la toma de riesgos voluntaria o involuntaria y resaltó que la relación entre riesgos e intereses es complementaria (Clarkson, 1994, 1995; Mitchell et al., 1997). En resumen, si el concepto de partes interesadas se identifica en el sentido más amplio, el término se entiende como “toda la red de relaciones formales e informales que involucran al sector corporativo y sus consecuencias para la sociedad en general” (António, 2007). Al contrario, en el sentido más estricto, la empresa necesita definir grupos relacionados de acuerdo con la relevancia directa de sus propios intereses económicos centrales (Mitchell et al., 1997).

Mitchell et al. (1997) desarrollan una metodología de identificación de stakeholders y relevancia basada en las partes interesadas que poseen uno, dos o tres atributos: poder, legitimidad y/o urgencia (tabla 3). La prominencia conducida por estos tres atributos ha sido confirmada por investigaciones posteriores, por lo tanto, las empresas prestarían más atención a los grupos legítimos de stakeholders que tienen poder y urgencia (António, 2007).

**Tabla 3.** *Atributos de Grupos de Interés*

	<b>Poder</b>	<b>Legitimidad</b>	<b>Urgencia</b>
Bases	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coercitivos como fuerza física, armas, etc.</li> <li>- Recursos utilitarios como tecnología, dinero, conocimiento, logística,</li> <li>- Recursos simbólicos (prestigio, estima, carisma)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individual</li> <li>- Organizacional</li> <li>- Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilidad al tiempo: el grado en el que la demora gerencial en atender el reclamo o la relación es inaceptable para la parte interesada.</li> <li>- Criticidad: la importancia de la afirmación o la relación con la parte interesada.</li> </ul>
Definición	Tiene que ver con la existencia o la posibilidad de la obtención por parte de los stakeholders de recursos de todo tipo, coercitivos, recursos utilitarios y recursos simbólicos para imponer su voluntad sobre la de los demás. El grado de poder dependerá de la disponibilidad de sus recursos.	Determinada como la apreciación extendida de que las acciones de un actor social (persona, organización, empresa, etc.) son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos sobre unas normas, valores, creencias y definiciones.	Se refiere al clamor por una atención inmediata a la necesidad de los interesados, de que se produzca y el grado de impacto sobre sus intereses.

Fuente: Mitchell et al. (1997) y Sánchez (2017).

Desde la perspectiva de los gerentes, es fundamental identificar, analizar priorizar a los grupos interesados y determinar su importancia relativa para que la Teoría de Stakeholders sea de relevancia práctica. Se han ofrecido diferentes

dimensiones para determinar, qué reclamos de los interesados deben recibir prioridad (Friedman et al., 2004) (tabla 4).

**Tabla 4.** *Diferentes divisiones entre los stakeholders*

<b>Autores</b>	<b>Divisiones</b>	<b>Descripciones</b>
Navarro (2012)	1. Stakeholders internos	1. Son los vinculados directamente a corporación. Por ejemplo: accionistas, socios, directivos, sindicatos, trabajadores, voluntarios etc.
	2. Stakeholders externos	2. Son las partes no vinculadas directamente a la entidad. Por ejemplo: autoridades, grupos de presión, competidores, consumidores, etc.
Charkham (1994)	1. Stakeholders contratantes	1. Son gerentes, accionistas, empleados, clientes, proveedores, acreedores, etc.
	2. Stakeholders públicos	2. Incluye a consumidores, el gobierno, grupos de acción ambiental, residentes locales, prensa y medios de comunicación, universidades, etc.
Clarkson (1994)	1. Stakeholders voluntarios	1. Son las partes interesadas que han invertido alguna forma de capital, humano o financiero, algo de valor, en una empresa.
	2. Stakeholders involuntarios	2. Son los que se encuentran en una situación de riesgo como resultado de las actividades de una empresa.
Clarkson (1995)	1. Stakeholders principal	1. Están compuestos por accionistas e inversores, empleados, clientes y proveedores, junto con lo que se define como el grupo público de partes interesadas.
	2. Stakeholders secundarios	2. Son aquellos que influyen o son influenciados por la corporación, pero no participan en transacciones con la corporación y no son esenciales para su supervivencia.

Fuente: Elaboración propia. Fuentes diversas.

**Tabla 4.** Continuación.*Diferentes divisiones entre los stakeholders*

<b>Autores</b>	<b>Divisiones</b>	<b>Descripciones</b>
Wheeler y Sillanpaa (1997)	1. Social primario	1. Los empleados, accionistas, socios comerciales, comunidades locales clientes, etc.
	2. Social secundario	2. Las instituciones públicas, los competidores, el gobierno y la sociedad civil, grupos de presión y sindicatos sociales y del tercer mundo, medios de comunicación, organismos comerciales, etc.
	3. Primaria no social	3. El medio ambiente natural, las especies no humanas, las comunidades territoriales, las generaciones futuras.
	4. Secundarios no sociales	4. Las organizaciones no gubernamentales (ONG), los grupos de presión ambiental y los grupos de presión de bienestar animal
Ponsford y Williams (2010)	1. Stakeholders pasivas	1. Son los interesados esencialmente solo quieren estar informados.
	2. Stakeholders activas	2. Son los interesados que desean participar más en el proceso.

Fuente: Elaboración propia. Fuentes diversas.

Sin embargo, D'Aprile y Mannarini (2012) sostenían que centrarse únicamente en la clasificación de las partes interesadas ha limitado la explicación de cómo la RSC podría implementarse realmente en contextos organizacionales. Según Friedman et al. (2004) la comprensión de la identidad de las partes interesadas desde el entorno organizacional puede posicionarse de manera aproximada por las siguientes cuatro condiciones: debe haber una conexión entre la parte interesada y la organización; una parte interesada representa intereses definibles; existe una parte interesada en el entorno de una organización por derecho del interés de la parte interesada en dicha organización; las partes interesadas pueden estar compuestas por diferentes configuraciones (Donaldson

y Preston, 1995; Friedman y Mason, 2004; Starik, 1994).

En este sentido diferentes estudios especificaron las líneas generales de calificación de los stakeholders, por ejemplo: clientes, empleados, socios comerciales, comunidades, inversores y el medio ambiente (Clarkson, 1995; Marsden y Andriof, 1998; Schiebel y Pochtrager, 2003); competidores, residentes, la sociedad, el mundo, los muertos, los no nacidos, el medio ambiente y conceptos como la verdad y la libertad (Starik, 1994); propietarios (accionistas), empleados, proveedores, clientes, la comunidad financiera, grupos activistas y el gobierno (Freeman, 1984).

Según Friedman, et al. (2004) y Smith y Westerbeek (2007), el concepto de partes interesadas significa que los gestores deben encontrar el equilibrio entre la gama de necesidades requeridas por los grupos de interés, los cuales se pueden identificar mediante diversos atributos que incluye como influencia, inversión, legitimidad, preferencia de gestión, interés moral, poder, probabilidad de (o potencial) impacto, derechos de propiedad, proximidad, dependencia, participación, utilidad estratégica, urgencia y voz (Buchholz y Rosenthal, 1995; Clarkson, 1995; Donaldson y Preston, 1995; Freeman, 1984; Hummels, 1998; Jones, 1995; Mitchell et al., 1997; Rowley, 1997; Savage et al., 1991).

#### 1.4 PRÁCTICA DE LA RSC INTERNA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

La RSC en la gestión empresarial se puede dividir en dos dimensiones: prácticas internas y externas. Las prácticas internas de la RSC se refieren a las que están directamente relacionadas con el entorno laboral físico y psicológico de los empleados, por ejemplo, preocupación por su salud y su bienestar, satisfacción del trabajador, igualdad de oportunidades de empleo, etc. Las prácticas externas abarcan las responsabilidades hacia la comunidad local, el medio ambiente, la filantropía, los clientes, etc. (Low, 2016; Turker, 2009; Vives, 2006). Las empresas integradas en la sociedad están bajo la presión de participantes internos y externos. Esto requiere que las compañías participen en acciones de RSC para cumplir con las expectativas rápidamente cambiantes del negocio y sus responsabilidades sociales (Aguilera et al., 2007; Clark y Hebb, 2004; Cuesta y Valor 2004). La mayoría de las investigaciones se han centrado en aspectos

externos de la RSC, dejando de lado la RSC interna (Cornelius et al., 2008).

La RSC dentro de una organización puede tener un impacto en el cambio social. A nivel individual, por ejemplo, la equidad del entorno laboral afecta los resultados relacionados con la organización del empleado, el bienestar y la salud mental (satisfacción laboral, salud, emociones, compromiso del empleado, tasa de rotación, desempeño laboral, capacidad productiva) (Ambrose et al., 2002; Tripp et al., 2002). Cuando se detecta un sentido de igualdad, los empleados tendrán un desempeño laboral subjetivo y positivo impulsado por emociones positivas. Por el contrario, las reacciones de represalia de los empleados a los actos organizacionales injustos pueden llevar a las organizaciones a cambiar en una dirección negativa (Bies y Tripp, 1998). Además, las acciones sociales de la organización proporcionarán a los empleados un canal de información para que juzguen el comportamiento socialmente responsable (Degoey, 2000; Lind, 2001). Los resultados positivos o negativos producidos de esta manera pueden afectar la reputación corporativa y la construcción social (Aguilera et al., 2007), tanto de manera interna como externa.

Los impulsores de los modelos de negocio bajo los valores de la RSC son a menudo ganar-ganar o incluso todos ganan (Sánchez, 2017). Por ejemplo, tanto los empleados remunerados como los voluntarios no remunerados son personas importantes que brindan servicios a la organización y representan las principales relaciones internas administradas por la organización (Nguyen, 2009). Es necesario enfocar la investigación y la práctica de la RSC dentro de la organización, especialmente en el campo de los recursos humanos, y utilizar la Teoría de los Grupos Interesados para identificar el impacto de la actitud de los empleados de la RSC, ya que afectará el comportamiento de los empleados, a su vez que a la sostenibilidad de la organización (Fuentes-García et al., 2007; Low, 2016). Existen evidencias de que la influencia de la práctica de la RSC afecta en los stakeholders internos respecto a la atracción y retención de empleados de calidad (talento) (Greening y Turban, 2000).

Según Perrini (2005), adoptar un estándar de informes basado en las partes interesadas permite a las empresas monitorear continuamente el sistema

cambiante de entorno multidimensional en el que operan. Este autor, además, clasificó ocho grupos de interés: recursos humanos, accionistas y comunidad financiera, clientes, proveedores, socios financieros, autoridades públicas, comunidad y medio ambiente (tabla 5).

**Tabla 5.** *Temas claves de la RSC en recursos humanos*

Temas	Descripciones
Salud y seguridad	Crea entorno de un lugar de trabajo de "bajo impacto". Así que minimiza y previene riesgos para la salud y la seguridad, y el cálculo preciso de accidentes y enfermedades.
Comunicaciones internas	La comunicación interna es propicia para promover el diálogo y el intercambio de información entre los participantes, esta medida puede afectar directamente la motivación y el compromiso de los empleados. Por ejemplo, usando publicaciones internas, plataformas de red, etc.
Derechos de los trabajadores	Una buena ciudadanía corporativa puede mejorar la influencia y la imagen de una empresa como empleador atractivo. Las empresas deben seguir actividades relacionadas con los acuerdos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
Beneficios de los empleados	Clubes sociales, jardín de infancia, asesoramiento fiscal, alojamiento para empleados, etc.
Igualdad de trato	La diversidad cultural y la igualdad de oportunidades serían valores relevantes que aumentarán la creatividad de la empresa.
Entrenamiento	Invertir en los empleados ayuda como una fuerza impulsora del éxito a mejorar la reputación de la empresa y afectar el valor y la creatividad de una empresa.
Volumen de negocios	Las empresas que tienen una alta transparencia en las razones de la rotación de empleados y proporcionan explicaciones para las políticas de riesgo de salida de los empleados u otros grupos interesados serán artificialmente confiables y de buena reputación.



Fuente: Elaboración propia. Basado en Perrini (2005).

**Tabla 5.** Continuación.

*Temas claves de la RSC en recursos humanos*

Temas	Descripciones
Relaciones laborales	Incluyen el cumplimiento del derecho de sindicación y negociación colectiva, las horas designadas para las huelgas, etc.
Composición del personal	Las compañías que ven a los empleados como los stakeholders deben indicar claramente la composición de los empleados (por ejemplo, categorías, edad, antigüedad en el grado, nacionalidad, tipo de contrato y calificación educativa), hacerlos completamente adecuados para la situación local y permitir que los stakeholders hagan evaluaciones comparativas. Todos los stakeholders pueden identificar el desarrollo de la empresa, su línea de partida y la coherencia con sus objetivos.
Otros temas	Medidas disciplinarias, litigio, trabajo, tasas de absentismo, esquemas de salarios, horas de trabajo, satisfacción del personal.

Fuente: Elaboración propia. Basado en Perrini (2005).

De las propuestas de Perrini (2005) destacan que, en términos de recursos humanos, los temas de la RSC en salud y seguridad, protección de los derechos de los trabajadores, igualdad de trato, capacitación de los empleados son los temas que más preocupan en los informes de divulgación no financiera de la RSC de empresas europeas. Además, la transparencia e integridad de la información de recursos humanos debe tenerse en cuenta en la implementación de la RSC (Navarro, 2012).

En cuanto al desarrollo de la práctica de la RSC interna para empleados, existen muchas investigaciones en las que se han evidenciado relaciones de interés de la empresa con la RSC interna (tabla 6). Entre ellos se encuentran una serie de variables relacionados con la RSC interna, como el salario y la igualdad de oportunidades, la capacitación empresarial, la salud y el bienestar de los trabajadores y sus familiares, y el control interno de la corrupción o la satisfacción

del trabajo. Estos deberán ser enfatizados en las prácticas de gobierno corporativo (Longo et al., 2005; Low, 2016; Spiller, 2000; Vives, 2006).

**Tabla 6.** Dimensiones de la RSC interna

Autores	Dimensiones	Perspectivas
Spiller (2000)	1. Las prácticas comerciales éticas corresponden a una remuneración justa.	Empírica
	2. Comunicación efectiva.	
	3. Oportunidades de aprendizaje y desarrollo.	
	4. Trabajo satisfactorio.	
	5. Un ambiente de trabajo saludable y seguro.	
	6. Igualdad de oportunidades de empleo.	
	7. Seguridad en el empleo.	
	8. Liderazgo competente.	
	9. Espíritu comunitario.	
	10. Integración de misión social.	
Papasolomou et al.(2005)	1. Ambiente de trabajo personal y familiar.	Empírica
	2. Gestión responsable de recursos humanos.	
	3. Un sistema de remuneración y salario equitativo para los empleados.	
	4. Comunicación abierta y flexible con los empleados.	
	5. Inversión de formación y educación.	
	6. Libertad de expresión y derecho a hablar y reportar sus preocupaciones en el trabajo.	
	7. Ayuda para el cuidado de niños / paternidad / licencia de maternidad según criterios legales.	
	8. Diversidad laboral.	
	9. Trato digno y justo de todos los empleados.	
Kok et al. (2001)	1. Conciencia ética.	Teórica
	2. Condiciones de trabajo.	
	3. Minorías / diversidad.	
	4. Estructura organizativa y estilo de gestión.	
	5. Relaciones laborales.	
	6. Educación y formación.	
	7. Entorno físico.	

Fuente: Elaboración propia. Fuentes diversas.

**Tabla 6.** Continuación.*Dimensiones de la RSC interna*

<b>Autores</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Perspectivas</b>
Castka et al. (2004)	1. Gestión del capital humano.	Teórica
	2. Normas de salud y seguridad.	
	3. Calidad de gestión.	
	4. Adopción al cambio y la innovación.	
	5. Manejo de impactos ambientales.	
	6. Recursos naturales y manejo.	
	7. Finanzas.	
Maignan y Ferrell (2004)	1. Tratar a todos los empleados de manera justa y respetuosa.	Teórica
	2. Independientemente de su género u origen étnico.	
	3. Proporcionar a todos los empleados salarios que los recompensen de manera adecuada y justa por su trabajo.	
	4. Apoyar a todos los empleados que quieran continuar su educación.	
	5. Ayudar a todos los empleados a coordinar su vida privada y profesional.	
	6. Incorporar los intereses de todos los empleados en las decisiones comerciales.	
Welford (2004)	1. No discriminación.	Empírica
	2. Oportunidades iguales.	
	3. Salarios justos.	
	4. Educación vocacional.	
	5. Asociación.	
	6. Derechos humanos.	
Longo et al. (2005)	1. Salud y seguridad en el trabajo.	Empírica
	2. Desarrollo de las habilidades de los trabajadores.	
	3. Bienestar y satisfacción del trabajador.	
	4. Calidad de trabajo.	
	5. Igualdad social.	
Bramme et al. (2007)	1. Justicia procesal.	Empírica
	2. Capacitación de los empleados.	

Fuente: Elaboración propia. Fuentes diversas.

El potencial multidimensional de la RSC también se refleja en la investigación relacionada con el comportamiento organizacional y la gestión de recursos humanos (Albinger y Freeman, 2000). Hemos encontrado estudios que exploran la relación entre el impacto interno de la RSC en los empleados y el compromiso organizacional con la ayuda de la teoría de la identidad social, la teoría de la superioridad de los recursos, teoría del intercambio social y otras teorías (Brammer et al., 2007; Carmeli et al., 2007; Maignan y Ferrell, 2001; Paterson, 2004; Valentine et al., 2011). Diversos autores, pusieron de manifiesto que el sentido de identidad en el grupo y la firmeza de la relación entre el empleador y el empleado tendrán la fuerza impulsora para mejorar el trabajo del empleado (Lindgreen et al., 2009; Tajfel y Turner, 1985). Al explorar la posible correlación entre la RSC y los empleados desde la perspectiva de los grupos interesados, los empleados pueden considerarse tanto variables dependientes afectadas por la RSC como variables independientes que explican el surgimiento de la RSC (Low, 2016). Por lo tanto, la relación entre la RSC y los empleados es un tema que tiene potencial para ser explorado.

Desde el punto de vista económico, cuando existe una externalidad negativa de la producción, por ejemplo, el costo social de producir es superior al costo privado, la empresa causará daño a la sociedad y a las partes interesadas externas. Si los stakeholders no obtienen la compensación correspondiente, inevitablemente se llegará a la pérdida del bienestar social neto. En este caso el requisito básico proporciona un mecanismo externo de corrección de errores para evitar deseconomías externas causadas por actividades comerciales. Es decir, el proceso de las empresas, para maximizar sus propios beneficios, no puede ser a expensas del daño de los intereses de los stakeholders, este es un requisito previo básico.

## 1.5 LA RSC EN CHINA

### 1.5.1 Cultura Nacional y Cultura Tradicional China

Cada país tiene su cultura definida por la espiritualidad, creencias, valores y rituales compartidos. La cultura nacional influye fundamentalmente a las

normas y prácticas sociales, en las que los conjuntos comunes de valores formulados por una cultura determinada se traducen en creencias, actitudes e identidades compartidas. Incluso, hasta cierto punto, afectando la actitud nacional y la cultura corporativa (Adler, 2002; George y Antonis, 2017; Turner y Trompenaars, 1993). Aunque nos encontramos en un mundo globalizado, las culturas corporativas pueden ser distintas porque las culturas nacionales son diferentes (White, 2008). En este sentido, Leung et al. (2005), identificaron la cultura nacional como: “los valores, creencias, normas y patrones de comportamiento de un grupo nacional” (p. 335). Siguiendo esta línea, Hofstede (1980), define la cultura como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro” (p. 25).

Por ello, la interpretación y la implementación de la RSC puede variar en cada país debido a las diferencias culturales (Babiak y Wolfe, 2009; Blumrodt, y Flanagan, 2012; Breitbarth y Harris, 2008; Corres, 2004; Gursoy et al., 2011; Ho et al., 2012; Mozas y Puentes, 2010; Smith y Westerbeek, 2007; Sprinkle y Maines, 2010; Walker y Kent, 2009). En este sentido hay que contextualizar y resaltar que el sistema teórico de la RSC fue propuesto por primera vez por académicos occidentales y la práctica socialmente responsable se originó inicialmente en los países desarrollados. Acompañando el desarrollo de la globalización, las empresas de los países asiáticos están convirtiéndose en grupos de interés importantes en negocios globales, mientras tanto el concepto de la RSC se está propagando hacia oriente. La cultura comunitaria de los países asiáticos tiene un efecto directo en las empresas orientales, y se expresa en cómo las corporaciones ven sus responsabilidades hacia los empleados y las comunidades (White, 2008).

Algunos autores han realizado una evaluación de la cultura nacional y la RSC (Gallén y Peraita, 2017; Halkos y Skouloudis, 2017; Husted y Saffar, 2016; Orij, 2010; Ringov y Zollo, 2007; Thanetsunthorn, 2015). Entre éstas se encuentran algunas de las herramientas de análisis más utilizadas como GLOBE y el modelo de Hofstede:

- GLOBE (Programa de Investigación de Efectividad de Conducta Organizacional y Liderazgo Global), describe nueve dimensiones culturales: asertividad, evitar la incertidumbre, distancia de poder,

colectivismo I (colectivismo institucional), colectivismo II (colectivismo en grupo), igualdad de género, orientación futura, orientación al rendimiento, orientación humana.

- GLOBE es un programa de investigación de varias etapas y varios años cuya fuerza impulsora reside en el estudio de la cultura y el liderazgo global (Waldman, et al., 2006). Por ejemplo, Waldman et al. (2006) examinaron la relación entre las dimensiones culturales y los valores de RSC de los gerentes de alto nivel; Egri, et al. (2006) utilizando valores culturales derivados de la Encuesta Mundial de Valores evaluaron los efectos individuales y nacionales sobre las actitudes gerenciales hacia la RSC.

Modelo de Hofstede, conformado por seis dimensiones: distancia de potencia, evitar la incertidumbre, individualismo versus colectivismo, masculinidad versus feminidad, orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo e indulgencia versus restricción. Este modelo ha sido utilizado por muchas investigaciones ofreciendo resultados fructíferos sobre el impacto de la dinámica cultural en el desempeño corporativo no financiero y el compromiso de RSC (Halkos y Skouloudis, 2016; Ho et al., 2012; Hofstede y Bond, 1988; Peng et al., 2012; Ringov y Zollo, 2007).

La cultura de una empresa es un producto tanto de su matriz corporativa como de la cultura del país donde desarrolla su operación. Halkos y Skouloudis (2016), indicaron que la relación entre los aspectos de la cultura nacional y la conducta empresarial socialmente responsable no es concluyente, aunque existe una relación causal. Aunque no hay relación directa entre la cultura nacional y la RSC, algunos estudios han señalado que las diferencias en RSC parecen estar relacionadas con la cultura nacional que define un tipo de valores de una nación, lo que a su vez influye en las actitudes de las personas (Halkos y Skouloudis, 2016; Ho et al., 2012; Sirmon y Lane, 2004). El dinamismo confuciano (orientación a largo plazo) es la quinta característica cultural que Hofstede y Bond (1988) agregaron al estudio anterior de Hofstede (1980) con las otras cuatro dimensiones culturales. Muchos países asiáticos han sido influenciados históricamente de una

forma u otra por el confucianismo. La ética confuciana se basa en la humanística fundamental, obligaciones y naturaleza colectivista (Ip, 2009). Los elementos básicos del confucianismo son Ren, Yi, Li, Xin.

- Ren - el término Ren es una virtud central del confucianismo, a menudo descrita como benevolencia, bondad (Eno, 2015), filantropía y humanidad (Warner, 2002). Es la capacidad de compasión hacia los demás humanos. Se expresa esencialmente en las relaciones interpersonales sociales y tales comparaciones también se interpretan como las acciones de las virtudes confucianistas (Ip, 2009).
- Yi (derecho / justicia) - a menudo es un complemento a Ren, que denota elecciones de acción moralmente correctas, o la visión moral que permite que uno las haga (Eno, 2015). Ren y Yi suelen componerse en una palabra que representa moralidad y para guiar acciones de la gente (Ip, 2009).
- Li - Se refiere originalmente a las instituciones rituales de la dinastía Zhou (desde 1050 a. C. a 256 a. C.). El rango de comportamiento sujeto a la amplia categoría denotada por este término va desde las normas política o disciplinas institucionales a los protocolos o etiquetas de conducta a la gente (Eno, 2015; Ip, 2009). También enfatiza la necesidad de cumplir con el deber de uno y respetarse mutuamente en las relaciones interpersonales.
- Xin (confiabilidad / fidelidad) - Deriva del concepto de cumplimiento de la promesa, lo que significa confiabilidad para los demás, pero también devoción inquebrantable a los principios (Eno, 2015).

El criterio Zhong-Shu, se interpreta literalmente en la lealtad y la reciprocidad, una actitud o un acto de tratar con la gente. Se refiere a un sentido o una virtud en que una persona no debería hacer algo a los demás que no quieren que otros le hagan. Es un principio dorado del concepto confuciano (Ip, 2009; Low y Ang, 2013). Zhong-Shu enfatiza que en el proceso de desarrollo de uno mismo se está obligado moralmente ayudar a otros a desarrollarse y esto se



entiende como un importante objetivo de la vida de una persona (Ip, 2009; Low, 2008; Low y Ang, 2013). Por tanto, se entiende que “el desarrollo moral y el florecimiento no deben realizarse de manera aislada sino en estrecha sincronía con los demás” (Ip, 2009, p. 465).

La filosofía del confucianismo influye profundamente en el pensamiento asiático oriental (Chew, 2000; Low y Ang, 2013). En este sentido, los países asiáticos están emergiendo rápidamente o se están convirtiendo en actores comerciales globales dominantes (Low y Ang, 2012). La filosofía tradicional china estipula fundamentalmente que la esencia del hombre es ética (Lian, 2002). Low y Ang (2013) vinculan la ética confuciana (al estilo oriental o asiático) a la gobernanza y la RSC y sus implicaciones laborales, concluyendo las diferencias de pensamiento en autodesarrollo, obligación social y la RSC entre occidente y oriente (tabla 7).

**Tabla 7.** *Diferencias entre el concepto confuciano y el concepto occidental.*

Ítems	Concepto Confuciano	Concepto Occidentales
<b>Autodesarrollo</b>	-Espiritualidad.	-Utilitarismo.
	-Uno se convierte en persona por los demás.	-Uno que maximiza la utilidad, específicamente definido como maximizar la felicidad y reducir el sufrimiento.
	-Uno no es un individuo, sino que se desarrolla en uno sólo en la comunidad.	
<b>Obligación Social</b>	-Todos somos solamente parte del mundo.	-El individualismo.
	-Valor familiar y colectivo es importante.	-Los derechos de los individuos se mantienen como primordiales.
<b>Gobernanza</b>	-Gobierna con sabiduría y talento, guárdalo con benevolencia y al mismo tiempo gobierna a la multitud con conciencia y rituales.	-Basado en los derechos individuales de la democracia.
		-El derecho de las personas a elegir y seleccionar a sus funcionarios públicos o líderes.

Fuente: Low y Ang (2013).

**Tabla 7.** Continuación.*Diferencias entre el concepto confuciano y el concepto occidental.*

Ítems	Concepto Confuciano	Concepto Occidentales
<b>La RSC</b>	-Enfatiza la devolución a la comunidad.	-Calidad, evaluación comparativa y unas mediciones que están implicadas en garantizar estándares y resultados.
	-Una función natural.	
	-Una parte del proceso o ciclo al hacer negocios.	- El énfasis en la transparencia.
<b>Personas /Trabajos y la RSC</b>	- Se enfatiza el humanismo y la virtud del mandato celestial	- Se enfatizan los derechos humanos e individuales.
	-Los líderes son responsables ante la gente.	- Los derechos de los trabajadores son parte integrante del espectro de los derechos humanos.
	- El pueblo tiene el derecho de destituir a los líderes si no son responsables.	

Fuente: Low y Ang (2013).

Liu (2008), divide la perspectiva filosófica confuciana sobre la justicia y el beneficio con las frases del libro Analectas (Confucio) en tres niveles diferentes:

- Requisito básico: no se puede perder el sentido de la justicia al buscar beneficio.

El requisito básico se basa en reconocer la justificación de la búsqueda de beneficios por parte de la persona. Se proporciona un estándar para que las personas persigan sus intereses de manera legítima y racional. La justicia en el confucianismo tiene dos aspectos básicos que son legal y ético. El aspecto legal es manejable y concreto. En cuanto al aspecto ético, no hay un estándar para definirlo de una manera clara y estricta. Pero Confucio propuso un juicio que es lo que no desees para ti, no lo impongas a los demás. Esto sería la empatía, entendida como una forma efectiva para lidiar con las relaciones entre las personas.

- Requisito intermedio: se facilita a los demás lo que se desea obtener para sí

mismo.

En el requisito intermedio, el concepto de justicia y beneficio se ha transformado desde el “no hacer algo” a otra persona hasta “hacer algo” a través de la empatía que se basa en un utilitarismo hasta cierto punto. Las personas que persigan la moralidad y la justicia pueden traer beneficios reales a sí mismo, es decir, la justicia produce el beneficio y la justicia como el requisito previo del beneficio. Por lo tanto, se pueden considerar que la mejora de la moralidad y justicia puede generar beneficios así que, de alguna manera, se despertaría el entusiasmo de las personas por hacer el bien.

- Requisito elevado: se pone la justicia por encima de todo.

El tercer requisito es el de mayor consideración de todos. Confucio considera valorar la justicia o valorar los beneficios como la medida básica para ponderar la calidad moral de las personas. El confucianismo considera la justicia como el estándar más elevado del comportamiento de las personas. Con base en este criterio, los filósofos confucianos creen que la justicia, aunque no suele traer beneficios tangibles a los sujetos que la practican, tienen un valor independiente que no está determinado por el beneficio. Por lo tanto, para los filósofos confucianos y sus discípulos, aun sabiendo que algo no funcionará o incluso va a fallar es preciso hacerlo porque es justo. Se trata del espíritu de “perseguir lo que se sabe que es imposible”. Para el confucianismo, la benevolencia, la piedad y otras morales centrales no son desinteresadas, sino una intuición humana natural, que es inherente a cada ser humano (Wen, 2012). El confucianismo valora las normas sociales de la sociedad China. En esta línea, cabe destacar, otras ramas importantes de la cultura china o la antigua filosofía china como el I-Ching, el Taoísmo, el Sunzi y el Maoísmo y cómo estas influyen en la forma en que los chinos se comunican, se comportan, determinan sus estándares éticos y las formas de pensar (Zhang, 2017). El I-Ching es científico y cree en la naturaleza y la regulación del universo. El Taoísmo cree en la naturaleza y el universo. Enfatiza el concepto del ciclo de integridad y conversión de las cosas en la naturaleza (Chung, 2010). El punto de vista de Maoísmo también acentúa que amar a una persona es como amarse a uno mismo. Pero a diferencia del concepto de la

benevolencia jerárquica de Confucio, el amor del Maoísmo es “inconcluso”, en lugar de “imparcial” (Zhang, 2017).

### **1.5.2 Señales de la RSC en la Cultura Tradicional China**

La RSC fue introducida como una creación occidental, sin embargo, en el contexto de la cultura china no se trata simplemente de hacer las cosas de acuerdo con los requisitos de las normas sociales o actuar conforme a las disposiciones nacionales o de la industria, sino que la RSC, al surgir de una demanda de legitimidad, toma en cuenta la totalidad de las decisiones hechas bajo condiciones limitadas en las diversas áreas (Yang, 2012). La cultura tradicional como la filosofía de confucianismo y otros criterios se considera como uno de los impulsores de la RSC en China (Zhang et al., 2019). Algunos autores creen que los conceptos subyacentes de la RSC se podían ver ya hace 2500 años en la era de la historia China conocida como el periodo de las Primaveras y Otoños (Low, 2008; Low y Ang, 2013; Wang y Juslin, 2009; Zhang, et al., 2014). La filosofía de la antigua China tiene una importancia rectora para el creciente desarrollo de la RSC en los negocios chinos. Vinculado a la RSC se encuentra el confucianismo que es el concepto fundamental para estudiar y entender la gestión y la organización de China (Chan, 2008; Lam, 2003; Redding, 2002; Tsai et al., 2011). La combinación del confucianismo tradicional y los principios económicos de los mercados produce un pensamiento único, que proporciona el estándar de conducta para las actividades comerciales de los pueblos antiguos (tabla 8). Li (2015) concluye en cuatro aspectos:

- La filosofía empresarial orientada a las personas. El confucianismo declara que los negocios deben basarse en personas para operar. Tienen que respetar los valores humanos. Se considera el individuo (tanto los empleados como los clientes) como la prosperidad y el capital más valiosos para el desarrollo empresarial.
- La armonía es precisa. El confucianismo aplica el concepto de armonía a la competencia comercial. Por un lado, se promueve la cooperación mutuamente beneficiosa y una competitividad comercial armoniosa. Por otro lado, se concentra en la armonía interpersonal, la

comunicación entre gestores y empleados para que pueda disminuir la eficiencia y utilidad de recursos humanos por la competencia dentro de la empresa.

- La filosofía empresarial de justicia y confiabilidad. En los negocios el concepto de confucianismo enfatiza que no se usa el beneficio como único propósito. Tiene que mantener la confianza de los stakeholders para traer más oportunidades de ganancias a largo plazo.
- La filosofía empresarial de beneficiar a la sociedad. El confucianismo combina la idea de beneficiar al público y ganancias comerciales, a fin de unificar el desarrollo del valor propio y de valores sociales para la empresa.

**Tabla 8.** *Valores relacionados con la RSC en la cultura tradicional china.*

Valores	Descripción	La RSC
Xin	Sinceridad, integridad, cumplimiento de promesas	“Al ser un líder empresarial sincero y confiable, se puede trabajar con confianza en asociaciones con las partes interesadas, como el gobierno, los partidos políticos y la sociedad civil para salvaguardar y avanzar en el futuro de una sociedad con la RSC.” (Low y Ang, 2012, p. 100)
Ren	Benevolencia, humanidad amor a todo el mundo	- El líder debe ocuparse de los intereses y necesidades de todos sus seguidores (“stakeholders”). - Uno se vuelve menos egocéntrico y más altruista. - “Todas las empresas deben reconocer sus responsabilidades con los empleados y con el público en general y tomar decisiones que reflejen estas responsabilidades de manera clara y transparente” (Low y Ang, 2012, p. 97).
Zhi	Sabiduría	- Capacitar a los empleados y desarrollar la comprensión de la RSC.
Yi	La justicia, los principios, valentía	- “La estructura de poder, la cooperación, la toma de decisiones, la comunicación y los procesos de gestión deben basarse y ser coherentes con los conceptos morales” (Ip, 2009, pp. 466-467).

Fuente: Elaboración propia. Basado en Low y Ang (2012) y Zhang (2017).

**Tabla 8.** Continuación.

*Valores relacionados con la RSC en la cultura tradicional china.*

Valores	Descripción	La RSC
Li	La cortesía, los ritos, las buenas formas interiorizadas	“No solo aceptan ganancias con limitaciones éticas, sino que también aceptan otros objetivos legítimos de la empresa, incluido el servicio a la comunidad y la sociedad” (Ip, 2009, p. 466).
Wu Wei	Inacción (después de pensar detenidamente, juzgar la situación actual y la tendencia, hace las cosas en forma natural)	- Significa que no hagas demasiado cuando no sea necesario. Respeta la naturaleza y la ley del desarrollo. - Las personas no deberían interferir en el ciclo cósmico, que proporciona un antiguo concepto de sostenibilidad.
Otros valores	El valor del trabajo en equipo y el espíritu de equipo	“Todos en la sociedad intervienen y construyen relaciones, además se contribuye, se coopera y se colabora para el mayor objetivo del bien común, así la sociedad progresará” (Low y Ang, 2012, p. 107).
Otros valores	Autoconocimiento de influencia propia	“Uno necesita autocultivarse para conseguir las máximas virtudes, de modo que uno se vuelva socialmente responsable, es decir, llevar la vida bien y no causar daño a los demás” (Low y Ang, 2012, p. 104).
Otros valores	Responsabilidad personal	“Es importante que un individuo sea responsable de lo que está haciendo y también de lo que otros están haciendo a su alrededor. Cuando uno mira una imagen más grande, es axiomático que un líder sea responsable con su gente y su entorno.” (Low y Ang, 2012, p. 100)

---

Otros valores	El valor de la paz y la solidaridad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encontrar una cultura de consenso es propicio para la lealtad de los empleados y el trabajo en equipo.</li> <li>- Enfaticar la autoridad de liderazgo en prácticas paternalistas y la lealtad de los empleados en las relaciones.</li> </ul>
---------------	--------------------------------------	---

---

Fuente: Elaboración propia. Basado en Low y Ang (2012) y Zhang (2017).

Como citaron Tsai, et al. (2011), la ética de Confucio es un sistema institucional holístico que abarca normas y creencias, incluida la forma en que se deben organizar y operar los negocios (Lam, 2003). El confucianismo intenta esencialmente practicar la conciencia moral, de autocultivo a influir al entorno más amplio, de lo interno a lo externo y de uno mismo a los demás (Tsai et al., 2011; Tu, 1985). El éxito de una empresa o una persona debería resultar en la construcción de una comunidad para el bien común (Hwang, 2001).

Sin embargo, aunque el confucianismo como patrimonio cultural produjo un efecto empresarial positivo durante mucho tiempo en China (Wang y Juslin, 2012; Zhang, 2017), hay autores que consideran que realizar negocios basándose literalmente en el concepto de confucianismo reducirá la competitividad y la innovación de la empresa contemporáneas (Cheung y King, 2004; Tamney y Chiang, 2002; Tsai et al., 2011). Tsai, et al. (2011) identificaron cuatro áreas de práctica comercial que se consideran afectadas por la práctica confuciana:

1. El código de conducta confuciano enfatiza la rectitud sobre la rentabilidad.
2. La estructura de la organización confuciana enfatiza la jerarquía y el colectivismo.
3. Las prácticas confucianas de gestión de recursos humanos enfatizan la benevolencia paternalista.
4. La postura de riesgo confuciano tiende hacia el conservadurismo.

De acuerdo con el concepto de justicia y beneficio, se pueden resumir tres

conceptos relacionados con la RSC (tabla 9). Estos conceptos exigen que las empresas asuman voluntariamente diversas responsabilidades sociales por razones puramente altruistas. En la actualidad, sin embargo, es difícil para las empresas utilizar esta norma como norma universal para la construcción de la RSC. Una razón es que, para una empresa con el beneficio como su propósito fundamental, es contradictorio usar el mercado para realizar acciones socialmente responsables.

**Tabla 9.** *Requisitos relacionados con la RSC desde punto de vista del justicia y beneficio.*

Requisito	Orientación al Valor	Concepto la RSC
Básico	No se pierde su sentido de la justicia a la vista del beneficio.	-Las actividades de gestión corresponde a la ley y las restricciones morales. -Evitar la aparición de factores externos no económicos.
Intermedio	Se facilita a los demás lo que desea obtener para sí mismo.	-Ahorro de capital social. - Egoísmo iluminado para lograr beneficios sociales e internos.
Elevado	Se pone la justicia por encima de todo.	-Los recursos se transfieren de empresa a los stakeholders.

Fuente: Liu (2008).

Igual que la idea de los tres requisitos de la RSC desde el punto de vista de confucianismo, Lantons (2001) distingue tres tipos de la RSC que son mutuamente excluyentes en función de su naturaleza (obligatoria frente a opcional) y propósito (para el bien de las partes interesadas, el bien de la empresa o ambos):

- La RSC ética:

La responsabilidad ha sido descrita como “la piedra angular de la ética” (Solomon, 1994, p. 114), que sugiere tanto responsabilidad como una posición de confianza y autoridad (Solomon, 1994). Lantons (2001), cree que “una corporación



es moralmente responsable ante cualquier individuo o grupo en el que pueda infligir daño real o potencial (físico, mental, económico, espiritual y emocional) a partir de un curso de acción particular” (Lantos, 2001, p. 16) y explicó más sobre tal responsabilidad con tres usos dados por los filósofos:

El uso de capacidad. La responsabilidad de la capacidad es un argumento importante para la RSC humanitaria. Es decir, la empresa tiene los recursos o capacidad para resolver los males sociales, por lo tanto, debe hacerlo.

La responsabilidad causal. Significa que alguien causó que algo suceda, por eso, debe ser moralmente responsable de sus consecuencias. Por lo tanto, la responsabilidad causal está más estrechamente ligada a la RSC ética porque la organización es responsable de corregir el daño que ha causado o prevenir el daño que podría causar por la empresa.

La responsabilidad relacionada con el rol: los deberes o el comportamiento adecuado que concuerdan con un determinado rol o posición particular dentro de un grupo social o sociedad.

- La RSC estratégica:

También se llama la filantropía estratégica. Esto es “filantropía alineada con los motivos de ganancia” (Quester y Thompson, 2001, p. 34), que podrían ser rentables a largo plazo. Los stakeholders son considerados como medios a los fines de maximizar la riqueza de los accionistas (Goodpaster, 1991). Aunque por la RSC estratégica la empresa puede cumplir las “responsabilidades de bienestar social” y crear una situación de ganar-ganar. Por tanto, es difícil cuantificar los rendimientos de la responsabilidad social (Lantos, 2001).

- La RSC altruista:

La RSC altruista o la RSC humanitaria se basa en la responsabilidad de la capacidad: la empresa tiene el recurso para poder hacer el bien social. Es como la cuarta parte, responsabilidad filantrópica, del marco de RSC de Carroll (1979). Según Lantos (2001) la RSC humanitaria no es motivo, aunque la empresa

podría concebir el beneficio como subproducto. Es la diferencia de la RSC estratégica donde se cree que el dinero invertido en buenas obras generará un retorno de la inversión para el negocio.

Sin embargo, Friedman (1970) y Lantos (2001) declaran que la RSC altruista, aunque parezca noble y virtuosa, se encuentra fuera del alcance propio de las ocupaciones de la empresa. No hay fundamento para que la empresa actúe por motivos puramente benevolentes. La RSC altruista pura es relativamente poco probable (Lantos, 2001; Smith y Quelch, 1993). Las empresas son constituidas para fines económicos limitados que no incluyen buenas obras y bienestar social (Lantos, 2001).

Además, van Marrewijk (2003) desde el punto de vista de la sostenibilidad corporativa como el objetivo final, toma la RSC como una herramienta para realizar ese fin. El autor explica que la comprensión contemporánea sobre el concepto de la RSC y sostenibilidad corporativa es “la inclusión de preocupaciones sociales y ambientales en las operaciones comerciales y en las interacciones con los stakeholders” (p. 8). Para aclarar más sobre esa definición el autor afirma que “la RSC se define como un sinónimo de sostenibilidad corporativa” (p. 8), divide la RSC en cinco interpretaciones (tabla 10).

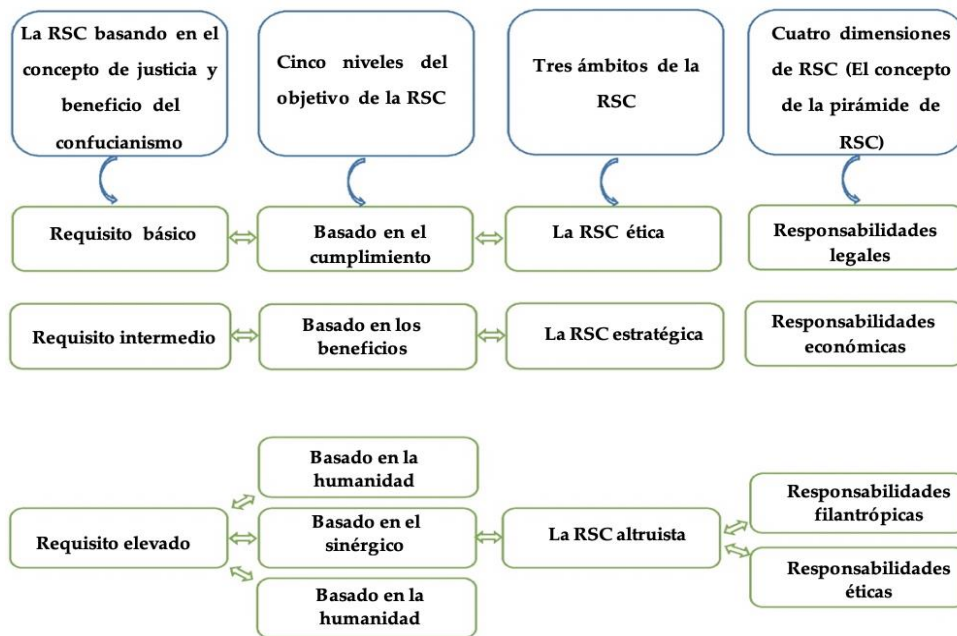
**Tabla 10.** *Cinco niveles de la RSC*

<b>Nivel de Objetivo</b>	<b>Concepto</b>	<b>Motivación</b>
Basado en el cumplimiento	Basando en la ley, proporciona el bienestar a la sociedad.	- El deber. - La obligación. - Un comportamiento correcto.
Basado en los beneficios	En el proceso de la decisión empresarial, se considera aspecto social, ético y ecológico. Así contribuya al resultado financiero.	- Los beneficios.
Basado en la humanidad	Se considera que equilibrar las preocupaciones económicas, sociales y ecológicas son tres importantes aspectos en la RSC.	- El potencial humano. - La responsabilidad social.
Basado en la sinergia	Es un enfoque sinérgico y de beneficio compartido con todas los stakeholders.	- La importancia de sostenibilidad en el proceso de desarrollo empresarial.
Basado en lo holístico	Infiltra la RSC en todos los aspectos de la organización para hacer contribución de vida de seres humanos, fenómenos y entidades.	- La sostenibilidad es la única alternativa porque todos los seres y fenómenos son holísticos.

Fuente: van Marrewijk (2003).

Generalmente, la RSC del confucianismo, en el aspecto de justicia y beneficio, está cerca del concepto de triple cuenta de resultados (Elkington, 1997) que enfatiza los aspectos básicos de la RSC (social, economía y el medio ambiente) y algunos conceptos occidentales (Carroll, 1979; Lantos, 2001; van Marrewijk, 2003) (figura 6).

**Figura 6.** Comparación de criterio de la RSC



Fuente: Elaboración propia. Fuentes diversas.

La cultura china se enmarca dentro de un concepto muy amplio. Se basa en la civilización china e integra completamente los elementos culturales de varias regiones y grupos étnicos en el país. Ha sido influenciada por la ideología social en miles de años de evolución y tiene diferentes géneros. El I-Ching, el Taoísmo, el Sunzi, el Confucianismo y el Maoísmo, han sido considerados representantes de las creencias culturales chinas tradicionales, los valores o las normas. Sin

embargo, aunque existen estudios que han analizado la RSC relacionándola con el confucianismo y el Taoísmo de manera sintética y conceptual, éstos no están respaldados por investigaciones empíricas sistemáticas. Aunque el confucianismo como concepto conlleva una influencia larga y profunda en la RSC de la empresa china, debajo del crecimiento económico chino y de la globalización, está situación se enfrenta a un nuevo reto.

### **1.5.3 Practica de la RSC en China moderna**

Al comienzo del establecimiento de la República Popular de China, se implementó un sistema económico de planificación centralizada. Las empresas estatales son un sector público y los ejecutores el gobierno. Las empresas privadas están subdesarrolladas bajo muchas restricciones. Con el avance de las políticas de reforma, el desarrollo sostenido y rápido de la economía y la tendencia de la globalización económica y otros factores, el concepto de la RSC que se originó en Occidente se ha extendido ampliamente en China en los últimos años (Yang y Guo, 2014).

En el período de economía planificada socialista (1950-1978), los departamentos gubernamentales controlaron la mayoría de los recursos económicos y utilizaron planes obligatorios para asignarlos a varios sectores de producción. La mayoría de los atributos empresariales son empresas estatales. En este modelo de economía planificada, la noción de sostenibilidad tiene un lugar importante (Guo y Ye, 2019; Ralston, et al., 2006). En ese periodo los derechos de los trabajadores eran fundamentales y centrales (Zhang, 2012). La mayoría de los atributos corporativos son empresas estatales sin derechos de gestión independientes. Estas empresas son los órganos ejecutivos del plan económico del gobierno y no tienen libre albedrío ni poder de decisión independiente (Guo y Ye, 2019). El lema "servir al pueblo", introducido por Mao, hizo que las organizaciones estatales sean socialmente responsables, por lo tanto, la igualdad y la equidad social estuvieron entre los objetivos de China (Li y Fan, 2006). La RSC "se politizó fuertemente debido a la naturaleza socialista de las empresas, obedecer las órdenes del estado y servir a los empleados era una preocupación central para las empresas socialistas" (Zhang, et al., 2014, p. 7650). Estas empresas

tenían objetivos más amplios que la simple rentabilidad económica, por lo tanto, aunque las empresas tienen funciones como proporcionar vivienda, atención médica, educación infantil y pensiones para los empleados, aún no pertenecen a la RSC en el sentido moderno.

Desde 1978, acompañando a la reforma económica china, el país comenzó a explorar diferentes posibilidades para implementar un nuevo sistema económico. Desarrollar gradualmente la economía privada y ampliar los derechos de gestión independiente de las empresas. Las entidades con financiación extranjera también comenzaron a establecerse en China. El gobierno empezó a reducir su gestión directa, mientras las empresas se movían más impulsadas por el crecimiento y las ganancias de la eficiencia económica (Zhang, 2017). En contraste, a medida que la competencia en el mercado se intensificó, las actividades corporativas comenzaron a tener un impacto negativo en aspectos como el medio ambiente y el empleo laboral. Surgieron ciertos problemas como la diferencia y la desigualdad del desarrollo entre la ciudad y áreas rurales, contaminación, la falta de protección de los derechos de trabajadores, etc. (White, 2008; Zhang, 2017). Yendo en contra de la implantación de la propia RSC.

En este momento, las personas comenzaron a prestar atención a la relación entre el comportamiento corporativo y el entorno social. Las razones de los impactos negativos en la sociedad y el medio ambiente en el proceso de búsqueda de intereses de las empresas se atribuyen más a problemas poco frecuentes como el comportamiento corporativo poco ético, la falta de autodisciplina o los aspectos ideológicos de la producción capitalista (Guo y Ye, 2019).

El año 1992 fue considerado como un punto de inflexión en China, ya que se estableció el objetivo de la reforma del sistema de “economía de mercado socialista”. La reforma orientada al mercado de China está comprometida a formar y soportar sujetos del mercado con poder de decisión independiente y autofinanciamiento. En el proceso de transformación del sistema, una orientación de reforma orientada al mercado único ha intensificado la competencia en el mercado. Como resultado, a menudo se pasa por alto el cumplimiento de las acciones corporativas en el proceso de creación de ganancias. Durante este período, China comenzó a introducir ampliamente el capital extranjero, y las

empresas multinacionales ingresaron al mercado chino (Guo y Ye, 2019; Zhang, 2017).

En China durante más de diez años, desde 1992, se establece la época de un sistema económico de mercado. En este contexto, ser rentable y satisfacer las crecientes expectativas y necesidades de empleo de la población se convierten en los principales motores de la aspiración de la empresa (Zhang, 2017; White, 2008). Están surgiendo conflictos entre la creación de ganancias corporativas y el control de costos (por el alto costo económico de la RSC) y los límites de las leyes o éticas. Además, temas sociales como la protección del medio ambiente, la seguridad de los productos y la producción o los derechos laborales comenzaron a atraer la atención de los académicos. Ya existe una visión más sistemática sobre la RSC en Occidente. Por lo tanto, desde la perspectiva de la economía y la sociología, los académicos chinos también han comenzado a resolver y debatir los problemas de si las responsabilidades sociales corporativas deberían ser asumidas por las empresas y qué tipo de responsabilidad social empresarial deberían emprender (Zhang, et al., 2014; Guo y Ye, 2019).

Desde 2004, la sociedad china ha alcanzado gradualmente un consenso sobre la participación de la RSC. China ha implementado un modelo de empresa moderno durante un período relativamente corto de tiempo, por lo tanto, su conocimiento de la RSC y el cumplimiento de sus acciones son bastante diferentes de los de otros países que se han desarrollado con anterioridad y a lo largo de un mayor tiempo. Dado que el modelo de desarrollo extensivo no puede garantizar el equilibrio de la economía, la sociedad y el medio ambiente, las empresas chinas han comenzado a buscar un modelo de desarrollo científico y sostenible (Guo y Ye, 2019; Zhang, 2017).

Cabría destacar un momento concreto en la evolución y desarrollo de la RSC en China, cuando participó en la redacción de la guía de responsabilidad social, también conocido como la norma ISO26000, publicada por Organización Internacional de Normalización y se convirtió en miembro, la investigación de RSC de China se ha internacionalizado gradualmente. Temas como la competitividad, las finanzas verdes y las bajas emisiones de carbono se han

convertido en temas de investigación, y la cuestión de la institucionalización de la responsabilidad social empresarial ha recibido una amplia atención.

Desde el año 2004, el planteamiento de la RSC fue ampliamente discutido. La investigación académica involucra diferentes tipos de empresas, tales como pequeñas y medianas empresas, compañías cotizadas, compañías multinacionales y empresas privadas (tabla 11). La relación entre el alcance/método de responsabilidad social y los atributos/escala de la industria de la empresa también es un tema de investigación.

**Tabla 11.** *Investigaciones relacionadas de la RSC según sujeto de corporación*

Autores	Criterio	Ideas Claves
Xu y Chen (2006)	Empresa estatal	Las empresas estatales deberían prestar más atención a la internalización del sistema y aumentar el reconocimiento social. Mejorar el sistema de evaluación de la RSC, fortalecer la divulgación de información y la divulgación positiva del cumplimiento de la RSC.
Cui (2007)	Compañía multinacional	Es necesario seguir la estrategia de la RSC de la empresa matriz y proponer una estrategia específica de acuerdo con las condiciones nacionales del país anfitrión.
Zhu (2007)	Compañía multinacional	Existen diferencias obvias en el desempeño de la RSC de las corporaciones multinacionales en diferentes países. Las principales razones son la presión de los costos de la operación global, el dilema real del monitoreo interno corporativo, la desviación de los valores culturales corporativos, las deficiencias de la supervisión gubernamental y las diferencias en el entorno legal. Es recomendable establecer un mecanismo de cooperación e intercambio internacional mejorando las leyes y reglamentos pertinentes.



---

Li y Guo (2009)	Empresa a media y pequeña	En comparación con las grandes empresas, las pequeñas y medianas empresas tienen escalas y capital limitados. Por lo tanto, los recursos se utilizan principalmente para la producción y la expansión de escala, y la motivación limitada y la capacidad para cumplir con las responsabilidades sociales.
--------------------	---------------------------------	---

---

Fuente: Elaboración propia. Diversas fuentes.

**Tabla 11.** Continuación.

*Investigaciones relacionadas de la RSC según sujeto de corporación*

<b>Autores</b>	<b>Criterio</b>	<b>Ideas Claves</b>
Zhang y Zhao (2018)	Empresa estatal	Las empresas estatales tienen función de agentes del mercado y los ejecutores estatales. Es necesario manejar la relación entre la rentabilidad y el cumplimiento de la RSC: no solo para realizar la preservación y la apreciación de los activos de propiedad estatal, sino también para proporcionar una base material para la realización de la "prosperidad común" (como participar en el alivio específico de la pobreza).
Xiao (2018)	Empresa estatal	En los últimos 40 años, la evolución de la responsabilidad social de las empresas estatales es el proceso de perseguir la racionalización y el acuerdo del paradigma "gobierno-empresa-sociedad". Se manifiesta como el proceso de lograr un concepto de responsabilidad avanzado y auto-adaptativo y un paradigma de comportamiento de responsabilidad social de las empresas estatales.

---

Fuente: Elaboración propia. Diversas fuentes.

Según Guo y Ye (2019), el año 2004-2009 es un período de rápido desarrollo de la investigación académica de la RSC china, los temas se centran relativamente

en la integración del mercado internacional de las empresas chinas y la búsqueda nacional de un desarrollo integral, coordinado y sostenible. El año 2008-2010 fue identificado como el período de la RSC liderado por el gobierno, y después del 2010 como un modelo global híbrido de la RSC (Lee y Wickerham, 2010; Zhang, 2017). Del año 2010-2015, afectados por eventos importantes y políticas de alto nivel, han surgido investigaciones sobre la teoría de stakeholders, divulgación de información de la RSC, desempeño financiero corporativo, gobierno corporativo y divulgación de información de la RSC. En 2016-2018, hubo muchas investigaciones sobre temas corporativos, combinadas con temas sociales de responsabilidad. A continuación, se presentan algunas de las investigaciones de la RSC en China destacadas (tabla 12) e ideas claves de las mismas.

**Tabla 12.** *Investigaciones relacionadas de la RSC en China*

Autores	Tema	Ideas Claves
Lin et al. (2007)	Medio ambiente	Debe integrar el desempeño ambiental en las estrategias de desarrollo corporativo. La RSC alentará a las empresas a realizar la reconstrucción del valor del producto a través de la innovación. Después de internalizar el costo, se forman los precios de los productos y servicios que realmente reflejan el costo, para integrar los recursos, el desempeño económico y el medio ambiente, finalmente formar una interacción benigna de la sociedad.
Zhang, et al. (2009)	Relaciones laborales	Desde la perspectiva del gobierno, las organizaciones no gubernamentales (como las asociaciones industriales, las asociaciones de consumidores), los medios de comunicación y la propia estrategia de desarrollo de la empresa, establecen un mecanismo dinámico de la RSC a nivel de las relaciones laborales.
Li y Zhang (2010)	Lealtad del cliente	El desempeño de la RSC afectará la reputación corporativa. La reputación corporativa afecta la satisfacción del cliente y la lealtad desde dos dimensiones: emoción y cognición. La influencia de la RSC proviene principalmente de la responsabilidad económica, legal, caritativa y corporativa hacia los consumidores en la RSC.

---

Zhu y Li (2012)	Divulgación de información de la RSC	El tamaño y la proporción de directores independientes están positivamente relacionados con la divulgación voluntaria de responsabilidad social de la empresa. El apalancamiento financiero corporativo está relacionado negativamente con la divulgación de información de la RSC. La naturaleza de la empresa no tiene un impacto significativo en la divulgación de información de la RSC.
--------------------	--------------------------------------	---

---

Fuente: Elaboración propia, fuentes diversas.

**Tabla 12.** Continuación.

*Investigaciones relacionadas de la RSC en China.*

---

<b>Autores</b>	<b>Tema</b>	<b>Ideas Claves</b>
Liu (2013)	Caridad	En términos de la fuerza impulsora de las donaciones, la motivación de las empresas financiadas por el extranjero para donar más proviene de su propia elasticidad de recursos estratégicos internos, mientras que las empresas locales provienen más de la presión pública externa.
Tang y Yang (2018)	Medio ambiente	La interacción entre los stakeholders es la mejor opción para lograr una situación beneficiosa para todos entre la protección del medio ambiente y el desarrollo empresarial, pero está sujeta a los recursos limitados y al umbral de percepción de los stakeholders, por lo que no es necesario aspirar a la integridad. En cada combinación basada en la protección del medio ambiente, la gestión de las relaciones con los inversores debe estar en la posición central, y su jerarquía debe resolverse.

---

---

Walker et al. (2010)	Atribución de consumidor	los consumidores respondan de forma positiva a los esfuerzos sociales que se consideraban impulsados por los valores y por stakeholders. Al contrario, la respuesta de los consumidores a la RSC estratégica es negativa. La presencia de atribuciones favorables que pueden ser exclusivas del Comité Olímpico Internacional es fundamental para el éxito general de su estrategia de la RSC.
----------------------	--------------------------	--

---

Fuente: Elaboración propia, fuentes diversas.

En comparación con el estado de desarrollo de las políticas de la RSC en los países occidentales, las prácticas de la RSC de China se inician con retraso y se encuentran en la etapa preliminar de exploración (Yang y Guo, 2014). En general, el desarrollo de la RSC china moderna está estrechamente relacionado con la reforma económica y el papel del estado (figura 7). Después de la reforma y apertura, las empresas persiguieron ciegamente la maximización de las ganancias y descuidaron asumir la RSC, lo que dió lugar a muchas contradicciones como la contaminación ambiental y los problemas sociales. Con la adhesión de China a la Organización Mundial del Comercio, el énfasis del gobierno en la RSC ha aumentado aún más. El gobierno chino ha propuesto una estrategia de desarrollo sostenible y ha comenzado a integrar actividades de la RSC en la agenda política. La investigación académica y la práctica sobre este tema aún se encuentran en una etapa inicial.

**Figura 7.** Desarrollo de la RSC en China según la reforma económica



Fuente: Elaboración propia. Basando en Guo y Ye (2019), Zhang (2017), Zhang, et al., (2014) y Zhan et al. (2019).



# **II - LOS EVENTOS DEPORTIVOS**





## 2. LOS EVENTOS DEPORTIVOS

### 2.1 CONCEPTO DE EVENTOS DEPORTIVOS

El elemento central en la gestión de eventos es el propio evento. El término evento proviene de la palabra latina “eventus” que se refiere a “lo que ha venido, que afecta a una persona o comunidad en diversos grados” (D’Adamo et al., 2007, p. 23). El concepto de eventos es global pero aún no existe una única definición universalmente aceptada. Muchos autores han discutido la definición de evento y los diversos términos utilizados para describirlos (Bowdin, et al., 2010; Goldblatt, 2002; Shone y Parry, 2001). Carter (2007) identificó la definición del acontecimiento como “cualquier reunión de personas para un propósito específico” (p. 3). En los países latinoamericanos esta palabra suele usarse para aludir a un “suceso importante y programado” (Ortega, 2010, p. 184). Getz (2011) define que un evento es “una ocurrencia en un lugar y hora dados; un conjunto especial de circunstancias” (p. 18). El término evento está definido principalmente por La Real Academia de la Lengua Española como:

- Acaecimiento.
- Eventualidad, hecho imprevisto, o que puede acaecer.
- Suceso importante y programado, de índole social, académica, artística o deportiva.

Țară-Lunga (2012) comparando los significados culturales en los diccionarios en idiomas diferentes para el término evento, concluyó que además de retener los significados principales de resultados, efectos y ocurrencias, el término evento también tiene las siguientes características: reunión o actividad social, algo que sucede en un lugar y hora determinados, competencia, aventura y ocasión. Los eventos en su acepción más amplia incluyen razones religiosas y tradicionales que desempeñan un importante rol en la sociedad, tiene y crean valores económicos. Sus objetivos son entretener y consolidar a la sociedad

(Shone y Parry, 2001). Por un lado, los eventos fueron creados para celebrar a través de ceremonias y rituales y, por otro lado, eran una forma de obtener un resultado (Țaraș-Lungaș, 2012). La definición de eventos se puede adaptar de manera flexible según el contexto (Oklobdžija, 2015). Getz (2008) afirma que los eventos planificados son fenómenos espaciales y temporales. Debido a la interacción entre el medio ambiente, las personas y los sistemas de gestión (incluidos los elementos y procedimientos de diseño), cada evento es único. Por eso cuando quieren definir o explicar un evento programado suele usar el término evento especial (tabla 13) (Getz, 1997; Lee y Goldblatt, 2012; Shone y Parry, 2001).

**Tabla 13.** *Definiciones del evento especial.*

Autores	Definición de evento especial
Getz (2005)	“Un evento especial es un evento único o poco frecuente fuera de los programas o actividades normales del organismo patrocinador u organizador. Para el cliente o invitado, un evento especial es una oportunidad para una experiencia de ocio, social o cultural fuera del rango normal de opciones o más allá de la experiencia cotidiana” (p. 16).
Goldblatt (2002)	“El evento especial es un momento único en el tiempo que se celebra con ceremonias y rituales para satisfacer necesidades específicas” (p. 6).
Matthews (2008)	“Un evento especial es una reunión de seres humanos, que generalmente dura de unas pocas horas a unos pocos días, y está diseñado para celebrar, honrar, vender, enseñar u observar los esfuerzos humanos” (p. 2).
Bowdin, et al. (2010)	Eventos especiales se usa para “describir rituales, presentaciones o celebraciones específicas que se planifican y se crean conscientemente para marcar ocasiones especiales y/o para alcanzar metas y objetivos sociales, culturales o corporativos particulares” (pp. 17-18).
Shone y Parry (2001)	El evento especial es “el fenómeno que surge de esas ocasiones no rutinarias que tienen objetivos de ocio, culturales, personales u organizativos separados de la actividad normal de la vida diaria, cuyo propósito es iluminar, celebrar, entretener o desafiar la experiencia de un grupo de personas” (p. 4).

Fuente: elaboración propia. Diversas fuentes.

En las diferentes definiciones de los autores anteriormente citados, se puede observar que los acontecimientos especiales están asociados con las necesidades y vidas de las personas como parte de una experiencia cultural. Como resultado, la ocurrencia de eventos tendrá una variedad de implicaciones para la comunidad anfitriona y los stakeholders. Al mismo tiempo, es necesario enfatizar que la planificación efectiva, las estrategias de marketing y los equipos de trabajo efectivos tendrán un impacto importante en el éxito de un evento especial planificado.

El evento deportivo es una de las manifestaciones del deporte y tiene como objetivo fundamental el desarrollo de una (o varias) modalidad deportiva (Fernández y Alonso, 2012; Sarmiento et al., 2011). Según diferentes investigaciones (Añó, 2000; Cerezuela, 2005; Jago y Shaw, 1998; Martínez, 2012; Matthews, 2008; Shone y Parry, 2001; Țară-Lunga, 2012), las características de evento tienen como objetivos, ser singular (fuera de lo común) u ocasionales (mensual o anual), atraer la atención, con impacto económico y turístico, ser planificado y controlado, tener una duración limitada y ofrecer experiencia social. Se pueden describir los eventos deportivos desde la perspectiva de las características del acontecimiento (tabla 14).

**Tabla 14.** *Describir eventos deportivos desde la perspectiva de las características del evento.*

<b>Categoría</b>	<b>Características del evento</b>	<b>Evento deportivo</b>
Frecuencia e Importancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser singular o poco frecuente (mensual o anual)</li> <li>- Único (fuera de lo común)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los eventos deportivos no son actividades rutinarias. Aunque pueda tratarse de un mismo tipo de evento, cada edición es singular por lugar de celebración, número de participantes, las fechas de celebración, etc.</li> </ul>
Duración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duración limitada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los eventos deportivos tienen una duración limitada o fija, generalmente de varias horas a varios días.</li> </ul>
Influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrece experiencia social</li> <li>- Hay impacto económico y turístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los eventos deportivos ofrecen un espacio para formular la cohesión de los grupos que conviven en una comunidad.</li> <li>-En el marco de sociedad híper-racionalizada evento deportivo se publicita como productos planificados. También es una forma de consumo y un rentable producto cultural en que se vincula con el ámbito del deporte profesional.</li> </ul>
Audiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraer la atención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los eventos deportivos tienen audiencia distinta de los organizadores.</li> <li>- Un evento deportivo cumple una serie de condiciones como: respuesta social, nivel de asistencia pública, existencia en los medios y nivel de audiencia presencial y a distancia.</li> </ul>
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere uno o muchos organizadores.</li> <li>- La ejecución debe ser planificada y controlada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los eventos deportivos son planificados y se realizan bajo un marco normativo y las organizaciones que se encarga de concepción, diseño, estructura y promoción.</li> <li>- Los participantes del evento deportivo no solo los deportistas, entrenadores y árbitros, sino también otros especialistas externos como productores, sponsors, promotores, organizadores y periodistas, etc.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia. Diversas fuentes.

El evento deportivo es una parte de los eventos de ocio, en el que tienen como objetivo el de desarrollar ciertas modalidades deportivas. Se considera que los eventos deportivos son subconjunto de los acontecimientos especiales, que son “planificados y programados que por su condición extraordinaria marcan hitos en la vida de las comunidades y a su paso generan diferente tipo de impactos (simbólicos, económicos, políticos) y consecuencias” (Martínez, 2012, p. 3). Desde ese punto de vista Wang y Ye (2005) concluye características de los eventos deportivos como las siguientes:

1. La competencia deportiva como elemento central: proporciona los productos de competencia y servicios relacionados.
2. Estar influido por las reglas de la competencia, prácticas tradicionales u otros factores.
3. Diversidad de propósitos y objetivos para diferentes participantes.
4. Puede producir un impacto ambiental externo.
5. Tener una única función de gestión de proyectos. El proyecto tiene un principio y un final claros, no hay precedentes que puedan copiarse por completo, ni habrá exactamente la misma copia.
6. Tener un contexto común de cultura organizacional.
7. Posibilidades con perspectivas del mercado.

Como parte de la industria del deporte, la celebración de eventos deportivos a menudo juega un papel importante en el desarrollo social y la experiencia personal. (Fernández y Alonso, 2012). Por todo ello, Martínez-López (2012) describió el evento deportivo:

Son espectáculos públicos estandarizados, ritualizados y mediatizados cuya producción (en un territorio y tiempo previamente determinados) se da bajo el cobijo de tres diferentes sistemas (el de evento, el deportivo y el

del gobierno local); sucesos cuyo desarrollo implica la participación combinada de actores internos (deportistas, entidades deportivas, entrenadores, jueces y árbitros) y actores externos (patrocinadores, medios de comunicación, periodistas, autoridades y consumidores-espectadores) que al cumplir cada uno con sus roles específicos garantizan cierta capacidad comunicativa y trascendencia social a los mismos; acontecimientos que ofrecen las condiciones óptimas para que se produzca un contagio emocional; productos comercializados y protegidos jurídicamente cuyo impacto dependerá del lugar y el momento en que se desarrollen, del número de personas que intervengan en su producción y consumo, de las características de la organización que lo diseñe y oferte, así como de la relevancia de sus resultados deportivos y del alcance de su difusión mediática. (p. 12)

Año (2000) definió un evento o acontecimiento deportivo de manera más global como “aquella actividad deportiva que cuenta con un alto nivel de repercusión social traducido en una fuerte presencia en los medios de comunicación y que genera por sí misma ingresos económicos” (p. 271). En resumen, los eventos deportivos como otros fenómenos sociales tangibles no son acontecimientos que se produzcan de forma aislada, por lo menos responden a tres marcos sistemáticos:

- Sistema de eventos, en que los especialistas producen y transmiten el espectáculo.
- Sistema deportivo, en los que intervienen miembros deportivos de federaciones internacionales o nacionales, clubes, etc.
- Sistema relativo al territorio en el que se desarrolla el evento, donde los gobiernos, estructuras ministeriales y entes territoriales locales lleva a cabo eventos deportivos.

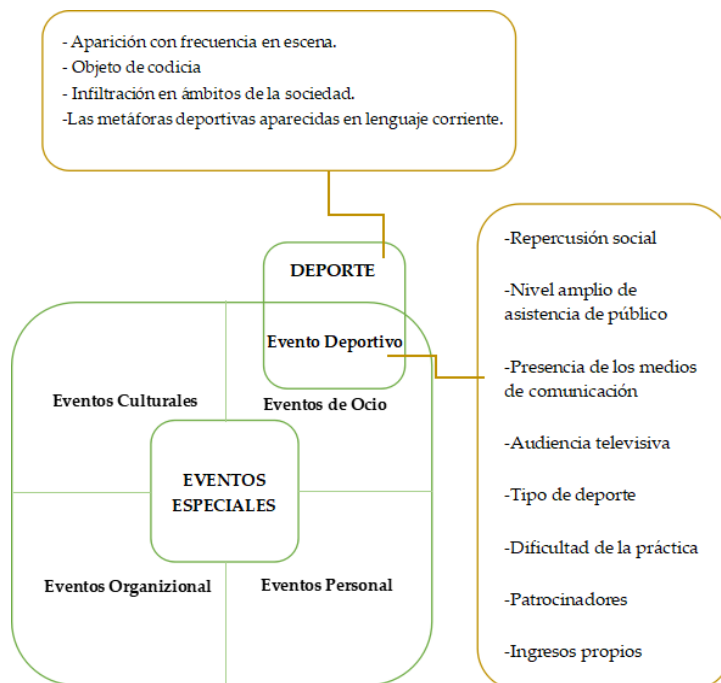
## 2.2. CLASIFICACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

La clasificación y división de los eventos deportivos es un prerrequisito

importante para entender y realizar investigaciones sobre ellos (Wang y Ye, 2005; Țară-Lunga, 2012). En un sentido amplio, los eventos deportivos son un tipo de evento que poseen perspectivas potenciales de mercado y una base cultural organizacional común que guía y conecta a participantes y audiencias. Además, abarca actividades de planificación, organización, capacitación e implementación de reducción de riesgos.

Los eventos deportivos reflejan el nivel de competencia y atraen a los espectadores a través de la operación y gestión de estos. La categoría de acontecimientos deportivos refleja la naturaleza de los mismos. Por eso, el enfoque general para comprender este concepto es tratar los eventos deportivos como eventos especiales. En este sentido, se podría utilizar la clasificación de Año (2000) como referencia, donde se indica que el evento deportivo es un tipo de evento especial con componentes específicos deportivos y producido por una combinación de deporte y evento de ocio (figura 8).

**Figura 8.** *Relación entre eventos especiales y eventos deportivos con sus factores*



Fuente: Elaboración propia. Fuentes diversas.

Hay autores que han propuesto la tipología de evento deportivo desde diversos criterios; por ejemplo, desde el punto de vista de la organización se podría dividir en actividad puntual y actividad permanente; desde el criterio competitivo lo clasifican en tres grandes grupos generales, desde el punto de vista competitivo como actos puntuales, grupos deportivos y actos permanentes; en la perspectiva del tiempo y la relevancia, se podría clasificar eventos deportivos como puntuales, puntuales extraordinarios, puntuales de gran impacto, habituales; o puede dividirse según tamaños del evento, como los eventos deportivos locales (casi no generan impacto económico), eventos deportivos regionales o nacionales (atraen a periodistas y turistas nacionales), los macro eventos deportivos (con un buen impacto económico y atraer turistas extranjeros) y mega-eventos deportivos. (Añó, 2000, 2003; Martínez, 2012; Westerbeek, et al., 2006). Sin embargo, debido a que hay muchas categorías de acontecimientos deportivos y es difícil clasificarlos de manera uniforme, es necesario identificar, agrupar y clasificar estos eventos deportivos de acuerdo con los estándares. Hay unos criterios individuales para clasificar los eventos deportivos desde sus características (tabla 15) (Chappelet, et al., 2005; Gratton et al., 2000; Martínez, 2012). De ese modo, Sánchez-Sáez (2021) agrupa diversos criterios de los eventos deportivos de una manera en la que la clasificación es más clara y cubre un amplio rango.



**Tabla 15.** *Criterios de clasificación y ejemplo de los eventos deportivos*

<b>Criterios</b>	<b>Clasificaciones</b>	<b>Ejemplos</b>
Tipo de entidad o entidades propietarias	<ol style="list-style-type: none"> <li>Organizados por entidades privadas con fines de lucro o por la compañía.</li> <li>Organizados por organismos privados, pero sin fines de lucro.</li> <li>Organizados por entidades públicas o gubernamentales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Los organizados por la cadena de televisión ESPN.</li> <li>Los Juegos Olímpicos.</li> <li>Maratón Internacional (en algunos países).</li> </ol>
Modelo organizativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>Deportivos independientes (tienen una sola unidad de organización).</li> <li>Reconocidos o integrados (contiene varios acontecimientos singulares y autónomos).</li> <li>Eventos deportivos complejos (conjunto de una serie de eventos).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Eurocopa.</li> <li>Tour de Francia, ATP Tour.</li> <li>Ligas profesionales como la NBA.</li> </ol>
Objetivo de la cita deportiva	<ol style="list-style-type: none"> <li>Eventos deportivos de exhibición.</li> <li>Eventos deportivos de competición.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Partido “amistoso”.</li> <li>Pruebas de selección deportivo.</li> </ol>
Extensión de territorio	<ol style="list-style-type: none"> <li>La extensión de territorio que cubren sus competidores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Los Juegos Centroamericanos y del Caribe.</li> </ol>

Fuente: Sánchez-Sáez (2021).

**Tabla 15.** Continuación.*Criterios de clasificación y ejemplo de los eventos deportivos*

<b>Criterios</b>	<b>Clasificaciones</b>	<b>Ejemplos</b>
La cantidad de deportes que incluyen o abarcan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todos los competidores practican un mismo deporte.</li> <li>2. Los multideportivos (con una serie de competición organizada en diferentes disciplinas).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mundial de Clubes de Fútbol.</li> <li>2. Las Universiadas, los Juegos Bolivarianos, las Olimpiadas Especiales.</li> </ol>
Lugar de donde proviene el público o audiencias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Audiencia local.</li> <li>2. Regional o nacional.</li> <li>3. Audiencia continental.</li> <li>4. Audiencia mundial.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Juegos deportivos escolares.</li> <li>2. Campeonatos de España Universitarios.</li> <li>3. Juegos del Mediterráneo Tarragona.</li> <li>4. Copa Mundial.</li> </ol>
El modo en cada uno implica a su público	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los eventos donde los consumidores solo son espectadores.</li> <li>2. Los aficionados son participantes y hasta protagonistas del espectáculo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partido de fútbol.</li> <li>2. Los grupos de animación en los estadios.</li> </ol>
Tamaño, escala e impacto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los eventos deportivos locales.</li> <li>2. Eventos deportivos regionales o nacionales.</li> <li>3. Los macro eventos deportivos.</li> <li>4. Mega-eventos deportivos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Juegos deportivos escolares.</li> <li>2. Campeonatos nacionales.</li> <li>3. Campeonato Mundial de Natación.</li> <li>4. Los Mundiales de Fútbol.</li> </ol>
Frecuencia de ocurrencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Periódico.</li> <li>2. No recurrente o único.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wimbledon Championships.</li> <li>2. Juegos Asiáticos.</li> </ol>
Ocurrencia estacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evento deportivo de verano.</li> <li>2. Evento deportivo de invierno.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Campeonatos del mundo acuáticos.</li> <li>2. Juegos Olímpicos de Invierno.</li> </ol>

Fuente: Sánchez-Sáez (2021).

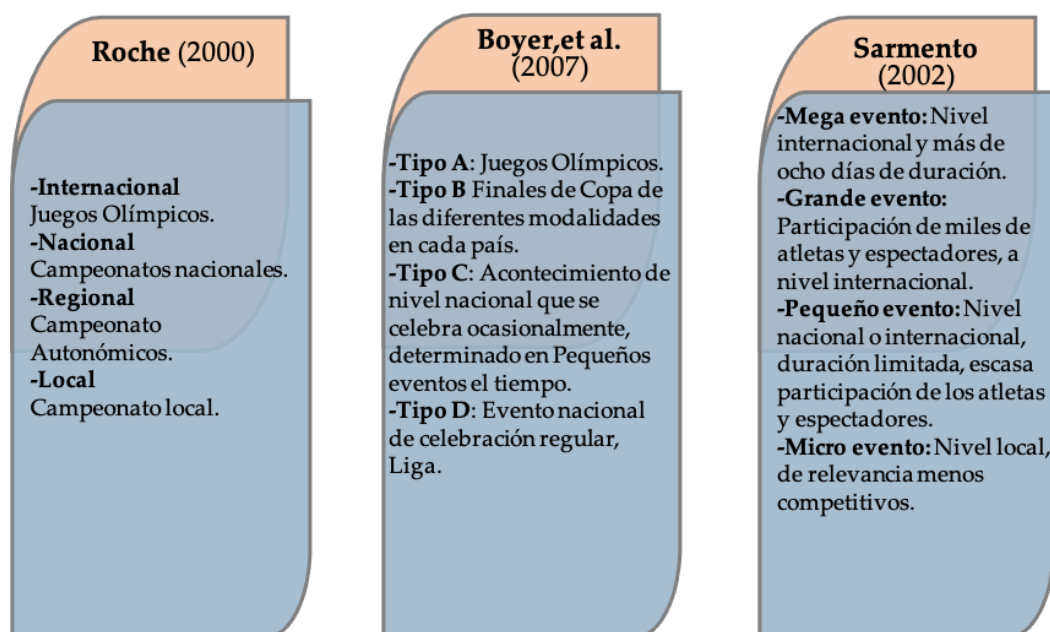
**Tabla 15.** Continuación.*Criterios de clasificación y ejemplo de los eventos deportivos*

<b>Criterios</b>	<b>Clasificaciones</b>	<b>Ejemplos</b>
Escala de eventos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pequeña o mediana escala.</li> <li>2. Gran escala o gran evento deportivo.</li> <li>3. Mega evento deportivo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Athletissima Lausanne.</li> <li>2. Campeonato mundial de patinaje artístico.</li> <li>3. Juegos Olímpicos.</li> </ol>
Características de los participantes	Edad, ocupación, discapacidad, patrimonio histórico y cultural (por ejemplo, lazos coloniales, idioma), etc.	<p>Juegos Olímpicos de la Juventud, Juegos Paralímpicos, Universiadas, Juegos de la Commonwealth, Juegos de francofonía, Juegos mundiales de maestros, Juegos mediterráneos, Juegos militares mundiales.</p>
Beneficios económicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generan una actividad económica limitada y parte de un ciclo anual de eventos deportivos.</li> <li>2. Generan una actividad económica limitada.</li> <li>3. Generan actividad económica significativa, interés en los medios y parte de un ciclo nacional anual de eventos deportivos.</li> <li>4. Generan actividad económica significativa e interés de los medios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grandes eventos competidores: campeonatos nacionales.</li> <li>2. Eventos irregulares, únicos e importantes de espectadores o competidores internacionales: Campeonato Mundial de Bádminton.</li> <li>3. Grandes eventos para espectadores: Open Golf, Wimbledon.</li> <li>4. Eventos de espectadores internacionales irregulares, únicos e importantes: Juegos Olímpicos.</li> </ol>

Fuente: Sánchez-Sáez (2021).

Sánchez (2017), después de estudiar varios criterios de clasificación de diferentes autores menciona que los más aceptados son “los de periodicidad e impacto seguido por el de área de influencia, entidad organizadora, participantes y público objetivo en la misma medida” (Sánchez, 2017, p. 156). Además, Roche (2000) según el impacto de mercado o la audiencia, apunta un modelo de cuatro componentes. Boyer et al. (2007) propusieron cuatro dimensiones básicas sobre la tipología de los eventos deportivos, que logran similares resultados como los cuatro niveles que fueron ofrecidos por Sarmiento (2002) (figura 9).

**Figura 9.** Clasificación de los eventos deportivos



Fuentes: Elabora basada en Boyer et al. (2007), Roche (2000) y Sarmiento (2002).

Año (2003) clasifica los eventos deportivos de nivel complicado a sencillo según la característica técnica, combinada con otros factores como audiencia-repercusión mediática y la relación costes-beneficios generados (figura 10).

**Figura 10.** *Tipología de los Eventos deportivos*

Fuente: Añó (2003).

Sin embargo, el tamaño del evento deportivo en algún momento es un concepto relativo, ya que, en determinadas circunstancias, los eventos pequeños también pueden imponer una gran carga a la comunidad debido a la expansión

de la instalación del evento o la gran demanda financiera (Niekerk y Getz, 2019). Tras el planteamiento ofrecido, se puede concluir que el evento deportivo objeto de estudio de la presente tesis doctoral, el China Open, tiene una fecha de inicio y finalización fija, genera un impacto en la economía y atrae a turistas extranjeros y periodistas internacionales. Por lo tanto, a través de la descripción de la clasificación de eventos deportivos anterior, podemos clasificar el Abierto de China involucrado en este artículo como un evento a gran escala (Müller, 2015).

Gratton et al. (2000) analizaron la tipología de los principales eventos deportivos importantes en función del impacto económico y la respuesta de los medios, y enumeró cuatro tipos básicos que son:

- Tipo A: eventos con espectadores internacionales irregulares, únicos. Generan una actividad económica significativa y el interés de los medios de comunicación.
- Tipo B: eventos con gran asistencia de espectadores. Generan una actividad económica significativa, interés de los medios de comunicación y forman parte de un ciclo nacional anual de eventos deportivos.
- Tipo C: eventos con espectadores o competidores internacionales, únicos e irregulares que generan una actividad económica limitada.
- Tipo D: eventos con competidores y espectadores nacionales. Generan una actividad económica limitada y forman parte de un ciclo anual de eventos deportivos.

Gammon (2011) la amplió para incluir la tipología de todos los eventos deportivos como punto de partida para futuras investigaciones (tabla 16). De acuerdo con la clasificación tipológica de los eventos deportivos en la tabla anterior, el China Open 500 está designado como un evento tipo B.

**Tabla 16.** *Ejemplo de tipología de eventos a gran escala*

<b>Tipo de evento</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Ejemplo</b>	<b>Juegos Olímpicos</b>	<b>Campeonato de Wimbledon</b>	<b>Gran Premio de la IAAF</b>	<b>Campeonatos nacionales deportivos</b>
Actividad económica	Alta	Alta/media	Media/baja	Baja
Evento múltiple o único	Múltiple	Único	Múltiple	Múltiple
Interés de los medios	Alto	Alto	Medio	Baja
Regular o irregular	Irregular	Regular	Regular	Regular
Competitivo o Espectador	Ambas	Espectador	Ambas	Competitivo
Potencia turística	Alta	Media	Baja	Baja
Oportunidad de desarrollo deportivo	Alta	Media	Media	Media

Fuente: Gammon (2011).

### 2.3 GRUPOS DE INTERÉS DE EVENTOS DEPORTIVOS.

En el ámbito deportivo muchos estudios muestran la importancia de fortalecer y desarrollar las relaciones con los distintos stakeholders (Agha et al., 2012; Babiak y Wolfe, 2006; Friedman et al., 2004; Getz, 2008; Mao y Huang, 2015; Merrilees et al., 2005; Misener, 2008; Paramio-Salcines et al., 2013; Reid y Arcodia, 2002; Sánchez, 2017; Simó et al., 2011; Xue y Mason, 2011). Para aclarar el concepto de los stakeholders, se han distinguido entre una serie de clasificaciones (Clarkson, 1995; Verdeyen et al., 2004). Aunque tanto las organizaciones y corporaciones deportivas como los eventos deportivos están conformados por stakeholders, los tipos de stakeholders no son mutuamente excluyentes, y estas categorías generalmente son compartidas por la misma organización. Todos los stakeholders tampoco son necesariamente iguales en todas las circunstancias (Friedman et al., 2004; Parent, 2015; Sánchez-Sáez, 2021). Para satisfacer a los stakeholders más importantes de la organización, los gerentes deben identificar a los que tienen más influencia e interactuar con ellos, lo que permite a los gestores relacionarse con los stakeholders y monitorizar las transacciones e intercambios en curso (Aaltonen et al., 2008; Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997). Hay varias clasificaciones sobre los stakeholders en los eventos deportivos. Por ejemplo, Getz et al. (2007) mostraron un modelo alternativo diferenciando los stakeholders entre internos y externos:

- Stakeholders internos son los directamente inmersos en la organización del evento (propietarios o inversores, directores, empleados, voluntarios, miembros y asesores).
- Stakeholders externos son:
  1. Aliados o colaboradores: agencias de turismo y asociaciones profesionales.
  2. Reguladores: autoridades locales y agencias gubernamentales.
  3. Co-productores: otras organizaciones que participen en el evento.



4. Facilitadores: aquellos que no participan en el reparto de beneficios.
5. Proveedores.
6. Audiencia: incluida la comunidad.

Utilizando el contexto de los Juegos Panamericanos, Parent (2008), identificó seis grupos de stakeholders (tabla 17) en relación con la planificación e implementación de un evento deportivo, cuyo comité fue dirigido por una junta directiva voluntaria compuesta por representantes de los grupos de interés.

**Tabla 17.** *Seis grupos de stakeholders en eventos deportivos.*

<b>Grupos de stakeholders</b>	<b>Descripciones</b>
Primer grupo	Gestores y voluntarios.
Segundo grupo	Gobierno (autonómico, provincial y municipal).
Tercer grupo	Comunidad local (residentes, patrocinadores locales, negocios locales, asociaciones y colegios).
Cuarto grupo	Organizaciones deportivas (internacionales, nacionales, autonómicas, provinciales y locales).
Quinto grupo	Medios de comunicación (prensa, televisión, radio e Internet).
Sexto grupo	Delegaciones internacionales (atletas, entrenadores y personal).

Fuente: Parent (2008).

Estudios anteriores han demostrado que la población local, los gobiernos locales y las empresas locales son los principales stakeholders en los acontecimientos deportivos (Ritchie, 1984). Los stakeholders potenciales identificados por Emery (2001) para los principales eventos deportivos incluyen órganos de gobierno internacionales y nacionales, comités organizadores, medios de comunicación y patrocinadores. Masterman (2004) identificó los siguientes

stakeholders: organizaciones deportivas, miembros del comité organizador, representantes gubernamentales (municipal, provincial y federal), representantes de seguridad (gobierno federal y comité organizador), medios de comunicación (televisión e impresos), representantes de las delegaciones, y miembros de la comunidad (patrocinadores y residentes). Parent y Deephouse (2007) examinaron los componentes de la teoría de identificación y priorización los stakeholders basándose en el trabajo de Mitchell et al. (1997). En particular, consideran una relación positiva entre el número de atributos y la prominencia percibida de los interesados, destacando que el poder tiene el efecto más importante en la prominencia, seguido por la urgencia y la legitimidad. En el caso de eventos deportivos, en función del número de atributos, se clasifican los stakeholders en cuatro categorías (Baro, 2011; Xue y Mason, 2011).

1. Cuando no poseen ningún atributo, no son stakeholders.
2. Stakeholders Latentes que tiene poca influencia para la organización y solamente disponen de un atributo principal. Esto se puede dividir en tres subniveles:
  - Durmientes: cuando tiene poder.
  - Discrecionales: cuando tienen legitimidad.
  - Demandantes: cuando tienen urgencia.
3. Stakeholders Expectantes que poseen dos de los tres atributos principales. Esto se puede dividir en tres subniveles como las siguientes:
  - Dominantes: cuando tiene poder y legitimidad. Generalmente son los que reciben más atención de la organización.
  - Dependientes: cuando tienen legitimidad y urgencia.
  - Peligrosos: cuando tienen poder y urgencia.

4. Stakeholders Definitivos que son los stakeholders que tienen los tres atributos y poder de decisión, con la mayor prominencia y prioridad.

De esta manera Sánchez-Sáez (2021) identifica los principales stakeholders del evento deportivo y propician el mapa específico de los stakeholders en evento deportivo, en su caso, de una carrera de montaña (tabla 18).

**Tabla 18.** Principales stakeholders en eventos deportivos.

Tipo	Stakeholders y descripciones	Atributos y categoría	Justificación	Categoría
Organización deportiva	1. Titular legal de la prueba: entidad o persona que ostenta de manera legal la propiedad del evento.	Poder	Titularidad de la prueba. Autoridad para gestionar el evento.	Definitivo
		Legitimidad	Promotor de la cultura de la modalidad deportiva.	
		Urgencia	Supervisión del evento.	
	2. Organización: comité que ordena y distribuye las diferentes tareas o actividades a desarrollar en el evento.	Poder	Desarrolla la prueba. Autoridad para gestionar el evento. Influye en la toma de decisiones políticas. Dispone de presupuesto económico, recursos humanos y prestigio.	Definitivo
		Legitimidad	Organizador autorizado de la prueba. Promotor de la cultura de la modalidad deportiva	
		Urgencia	Supervisión del evento y búsqueda de patrocinadores.	
		Poder	No intervienen en la toma de decisiones.	
	3. Voluntarios: personas que sirven en alguna tarea del evento de manera desinteresada por decisión propia y libre.	Legitimidad	Aficionados.	Expectante - dependiente
		Urgencia	Apoyo, formación y conocimiento de un evento deportivo.	
		Poder	No forman parte en toma de decisiones.	
	4. ONG: institución sin ánimo de lucro que no depende del gobierno y realiza actividades de interés social.	Legitimidad	Aportan personal voluntario.	Expectante - dependiente
		Urgencia	Máxima recaudación posible.	
Poder		No forman parte en toma de decisiones.		

Fuente: Sánchez-Sáez (2021)

**Tabla 18.** Continuación.  
*Principales stakeholders en eventos deportivos*

Tipo	Stakeholders y descripciones	Atributos y categoría	Justificación	Categoría
Administración pública	5. Ayuntamiento: corporación municipal compuesta por alcalde y varios concejales para la administración de los intereses de un municipio.	Poder	Político y recursos humanos.	Definitivo
			Autorización para realizar la prueba.	
			Promoción del evento.	
	Legitimidad	Desarrollo del circuito.		
		Recursos financieros.		
		Propietario de la vía pública o instalación donde se celebra el evento.		
6. Gobierno autonómico: entidad que, dentro el ordenamiento jurídico constitucional estatal, está dotada de cierta autonomía legislativa con representantes propios y de determinadas competencias ejecutivas y administrativas.	Urgencia	Propiedad del patrimonio.	Expectante - dominante	
		Estatus legal.		
		Posicionamiento y promoción de la ciudad para el desarrollo local.		
6. Gobierno autonómico: entidad que, dentro el ordenamiento jurídico constitucional estatal, está dotada de cierta autonomía legislativa con representantes propios y de determinadas competencias ejecutivas y administrativas.	legitimidad	Autorización para realizar la prueba.		Expectante - dominante
		Poder político.		
		Estatus legal.		
6. Gobierno autonómico: entidad que, dentro el ordenamiento jurídico constitucional estatal, está dotada de cierta autonomía legislativa con representantes propios y de determinadas competencias ejecutivas y administrativas.	Urgencia	No realizan acciones específicas.	Expectante - dominante	

Fuente: Sánchez-Sáez (2021)

**Tabla 18.** Continuación.*Principales stakeholders en eventos deportivos*

Tipo	Stakeholders y descripciones	Atributos y categoría	Justificación	Categoría
Administración pública	7. Concejalía de seguridad: departamento comunal que está bajo de las ordenes de un concejal y cumple con las funciones de seguridad en el gobierno de un municipio	Poder	Autorización para la realización de la prueba. Decisión final sobre el itinerario/espacio del evento.	Expectante - dominante
		Legitimidad	Autoridad establecida.	
		Urgencia	No se establece.	
	8. Servicio de emergencias y seguridad: servicio público que tiene como función esencial que todos los procesos de previsión, prevención, planificación y rehabilitación, ante cualquier eventualidad, están coordinados y faciliten una respuesta proporcionada, rápida y eficiente para paliarla.	Poder	Toma de decisiones en la planificación de la seguridad	Expectante - dominante
		Legitimidad	Estatus legal	
		Urgencia	No se establece	
Comunidad local	9. Residentes: los habitantes de la comunidad local, residiendo más de un año, donde se va a desarrollar el evento deportivo.	Poder	Formar opinión pública sobre el impacto del evento.	Expectante - dominante
		Legitimidad	Apoyo o no a la prueba.	
		Urgencia	Sus intereses pueden o no estar cubiertos por el desarrollo del evento.	

Fuente: Sánchez-Sáez (2021)

**Tabla 18.** Continuación.

*Principales stakeholders en eventos deportivos*

Tipo	Stakeholders y descripciones	Atributos y categoría	Justificación	Categoría
Comunidad local	10. Empresas locales: las empresas que comercializan sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.	Poder	Aportaciones en especies.	Expectante - dominante
		Legitimidad	Patrocinadores e inversores en potencia.	
		Urgencia	Se mantienen a la espera, para determinar si les interesa o no la futura inversión.	
Asistentes	11. Participantes: personas o equipos que toman parte de la actividad propuesta en el evento.	Poder	Poder adquisitivo	Definitivo
		Legitimidad	Mediante el pago de la inscripción adquieren unos derechos y compromisos. Público objetivo del organizador y de los patrocinadores.	
		Urgencia	Tomar parte en un evento que se espera un año y que se cumplan sus expectativas. Se cubren sus intereses particulares	
		Poder	No existe una gran afluencia como para influir	
Asistentes	12. Turistas: personas que se trasladan de su territorio de origen o de su residencia habitual a un punto geográfico diferente al suyo por placer.	Legitimidad	Público objetivo del ayuntamiento y de los patrocinadores	Expectante - dependiente
		Urgencia	Viajan para ir al evento y conocer la ciudad. Consumo de hoteles, comercios y restaurantes.	

Fuente: Sánchez-Sáez (2021)

**Tabla 18.** Continuación. *Principales stakeholders en eventos deportivos*

Tipo	Stakeholders y descripciones	Atributos y categoría	Justificación	Categoría
Asistentes	13. Espectadores: personas que presencian con interés un acontecimiento deportivo con un fin de ocio.	Poder	No tienen derechos adquiridos por la compra de entradas.	Latente y discrecional
		Legitimidad	Promotor de la cultura de modalidad deportiva.	
			Aficionados. Público objetivo del organizador y de los patrocinadores.	
Urgencia	Sus intereses pueden o no estar cubiertos por el desarrollo del evento.			
Abastecedores	14. Patrocinadores: entidad o persona que aporta una cantidad económica o en especies con la finalidad de apoyar un evento, de promocionar su. Arca o de ambas.	Poder	Proporciona recursos financieros.	Definitivo
		Legitimidad	Patrocinador oficial. Contraprestaciones.	
			Urgencia	
15. Aseguradoras: compañías cuyo fin es cubrir los riesgos a terceros de tal manera que protege o resguarda a las personas o a los bienes materiales de los peligros a los que estos están puestos.	Poder	No forman parte en la toma de decisiones.	Expectante - dependiente	
	Legitimidad	Perciben la cuantía de la minuta correspondiente para la contratación de los diferentes seguros obligatorios.		
	Urgencia	Búsqueda de beneficios.		

Fuente: Sánchez-Sáez (2021)



**Tabla 18.** Continuación.

*Principales stakeholders en eventos deportivos*

Tipo	Stakeholders y descripciones	Atributos y categoría	Justificación	Categoría
Abastecedores	16. Turoperadores: empresa que ofrece productos o servicios turísticos para grupos y los vende a través de una empresa minorista.	Poder	Generando beneficios económicos. Crean paquetes turísticos.	Expectante - peligroso
		Legitimidad	No están integrados dentro de la organización.	
		Urgencia	Ofreciendo un producto apetecible. Búsqueda de beneficios.	
	17. Proveedores: personas o empresas que abastecen a otras personas o empresas de lo necesario para un fin determinado.	Poder	No forman parte en la toma de decisiones.	Latente - demandante
		Legitimidad	No están integrados dentro de la organización.	
		Urgencia	Búsqueda de beneficios.	
Medios de comunicación	18. Medios de comunicación: canales para informar y comunicar al conjunto de la sociedad sobre hechos o acontecimientos que suceden.	Poder	Creadores de opinión pública sobre los impactos del evento.	Definitivo
		Legitimidad	Transmisores de la programación del evento	
		Urgencia	Cobertura mediática del evento.	

Fuente: Sánchez-Sáez (2021).

Aunque lo anterior proporciona un desglose detallado de los stakeholders en los eventos deportivos, es difícil determinar los límites de los stakeholders en dichos eventos. Además de los stakeholders comunes e importantes del deporte, existe un potencial de los stakeholders no revelados. Esto sugiere que la estructura de los stakeholders es abierta y que estas partes interesadas están conectadas y forman un todo. Con respecto al estudio presente, el objetivo de este artículo son los voluntarios deportivos, que son uno de los actores en los eventos deportivos. De acuerdo con la clasificación anterior, se espera que los voluntarios del evento deportivo sean partes interesadas y proporcionen importantes servicios y apoyo al evento.

#### 2.4 LA RSC Y LOS EVENTOS DEPORTIVOS

El deporte es uno de los medios de interacción social y tiene cierta influencia en todos los aspectos de la sociedad. Por lo tanto, los eventos deportivos se consideran entidades sociales importantes que pueden asumir obligaciones y responsabilidades. Como afirman Smith y Westerbeek (2007), “la naturaleza del deporte se presta a una posición única para influir en la sociedad en general y en las comunidades en particular” (p. 48). Existe una estrecha relación generalmente entre la RSC y la responsabilidad social deportiva (Giulianotti, 2005; Godfrey, 2009). Las actividades deportivas tienen el poder de unir a las personas más allá de las barreras religiosas, étnicas, geográficas, culturales y sociales y se ha convertido en uno de los nuevos actores de los mercados mundiales (Cappato y Penazzino, 2007). En los últimos años, los eventos deportivos se han transformado en un vehículo cada vez más popular para lograr beneficios para la región o país anfitrión (tabla 19) (Babiak y Wolfe, 2006; Carey, Mason, y Misener, 2011; Lenskyj, 2002; Morris, et al., 2004).

**Tabla 19.** *Influencias sociales de los eventos deportivos.*

Área de influencias	Descripciones
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La rivalidad deportiva puede ser una fuerza para la estabilidad y la paz.</li> <li>- Destacan las actividades políticas del gobierno que ayuden a la difusión de ciertos valores políticos en los residentes locales.</li> <li>- La celebración de eventos deportivos icónicos puede hacer que el comportamiento del gobierno sea el foco de atención de las personas y puede brindar un mayor reconocimiento a las regiones anfitrionas.</li> </ul>
Económicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluyen la estimulación de comercios y empleos.</li> <li>- Producen una serie de derivados de turismo económico a largo plazo dentro de la región anfitriona.</li> </ul>
Culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pueden incluir el fortalecimiento de las tradiciones y valores locales.</li> <li>- El deporte puede difundir la comprensión y la tolerancia mediante la introducción de nuevos valores culturales.</li> <li>- Es una fuerza para promover la diversidad cultural y crear un ambiente de tolerancia.</li> </ul>
Medio ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El evento deportivo ayuda la difusión de una conciencia ambiental y de sostenibilidad que puede promover una gran responsabilidad ambiental.</li> </ul>
Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los eventos deportivos se pueden utilizar como un medio para difundir impactos positivos como el estilo de vida saludable y conciencia de salud.</li> </ul>
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La celebración de eventos a gran escala impulsará la reconstrucción y la construcción de proyectos en la ciudad anfitriona, incluida la edificación de estadios nuevos o reconstruidos y la mejora de las calles y carreteras, etc.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia. Fuente diversas.

**Tabla 19.** Continuación.*Influencias sociales de los eventos deportivos.*

Área de influencias	Descripciones
Valores	- Los eventos deportivos pueden transmitir una serie de valores positivos a las personas, como equidad, asociación, igualdad, fuerza de voluntad, espíritu cooperativo, etc.
Social	- Una reducción de la delincuencia y mejoras en la cohesión comunitaria, el capital social y la educación.

Fuente: Elaboración propia. Fuente diversas.

Los eventos deportivos son oportunidades únicas para atraer recursos inversores, mejorar las iniciativas de desarrollo y aumentar la conciencia de las localidades anfitrionas (Horne y Manzenreiter, 2006; Misener, 2008). Por eso hay investigadores que han propuesto que se use el evento deportivo como herramienta para implementar la RSC (Babiak y Wolfe, 2006; Ibrahim y Almarshed, 2014; Misener, 2008, 2011; Navarro, 2012; Sánchez, 2017; Sánchez-Sáez, 2021; Smith y Westerbeek, 2007). En otras palabras, a medida que el papel del deporte contemporáneo se ha vuelto más comercial y las organizaciones deportivas se han convertido en miembros cada vez más influyentes de la comunidad global, los eventos deportivos están implícitamente entretejidos en la sociedad (Sánchez, 2017, 2021). Las preocupaciones similares de responsabilidad y transparencia en el mundo corporativo se han trasladado similarmente a las organizaciones deportivas (Babiak y Wolfe, 2009; Godfrey, 2009; Levermore, 2013; Wheeler, 1994). La industria debe desarrollarse como una herramienta que mejore la efectividad y la responsabilidad de los gerentes deportivos con respecto a la eficiencia de sus esfuerzos respecto a la implementación de la RSC (Douvis, et al., 2015).

En los últimos años, muchos eventos deportivos han adoptado planes de RSC en consideración a su propia influencia. Por ejemplo, en el Super Bowl de 2006 en Detroit, considerando la influencia a la comunidad local a largo plazo, realizaron una serie de iniciativas de la RSC, como efectuar un Programa de Empresas Emergentes que brindan oportunidades para que las empresas

gestionadas predominantemente por minorías o mujeres (50% o más) participen en el proceso comercial del evento. Además, en el ámbito ambiental, cultivaron 2.500 árboles y plantas para compensar las emisiones de carbono producidos (Babiak y Wolfe, 2006). En esta misma línea, la FIFA lanzó el programa "Ganar en África, con África" en 2006 que estaba dirigido a apoyar el desarrollo social dentro del continente africano. La iniciativa "Football for Hope", también de la FIFA, apoya programas en todo el mundo que combinan fútbol y desarrollo social sostenible. (Carey et al., 2011; Walker, et al., 2013). Por otra parte, en los Juegos Olímpicos de Invierno de 2006, se lanzó el Programa de Patrocinadores y Sostenibilidad, mediante el cual las empresas locales producían productos respetuosos con el medio ambiente y cumplían con los criterios de adquisiciones ecológicas. En esta línea el Comité Olímpico Internacional propone como legado tangible del evento deportivo, que las villas olímpicas sirvan para albergar a personas desfavorecidas tras la celebración (Cappato y Penazzio, 2007).

Al considerar las dimensiones relacionadas con la RSC en el deporte, debe destacarse la particularidad de los elementos deportivos. Si es necesario utilizar el deporte como un medio para resolver problemas sociales o prevenir influencias negativas, las organizaciones deportivas deben identificar claramente las responsabilidades correspondientes y ponerlas en práctica al tomar decisiones. En este sentido, Smith y Westerbeek (2007) establecieron siete características de la RSC en el entorno deportivo que dejan claro el potencial de las organizaciones deportivas para participar de manera efectiva en la RSC:

1. Poder comunicativo de los medios de comunicación: la popularidad de los deportes destaca su papel en los medios de comunicación, lo que ayuda a promover y difundir las actividades de la RSC a una amplia audiencia.
2. Reclamo juvenil: los valores juveniles aún no se han formado completamente y se ven fácilmente influenciados por los medios y la información. Los deportes son más atractivos para los adolescentes, por lo que pueden fortalecer la orientación y transmitir información positiva y valores como el valor de promover la cooperación y los estilos de vida activos.

3. Impactos positivos para la salud: la RSC deportiva puede usarse para generar impactos positivos en la salud a través de programas e iniciativas diseñadas en torno al ejercicio físico. Es propicio para mejorar la obesidad infantil y promover el desarrollo físico, y en cierto sentido puede reducir el gasto fiscal del gobierno en salud.
4. Interacción social: la RSC deportiva ofrece una plataforma donde involucrará invariablemente la participación grupal, por lo tanto, ayudará a la interacción social.
5. Concienciación sostenibilidad: las actividades deportivas particulares pueden conducir a una mayor conciencia ambiental y de sostenibilidad. Eventos como los Juegos Olímpicos han inspirado un fuerte sentido de responsabilidad ambiental.
6. Comprensión e integración cultural: se puede difundir la comprensión y la tolerancia mediante evento deportivo, por ejemplo, en las ceremonias de apertura y clausura de los principales eventos deportivos, como los Juegos Olímpicos.
7. Beneficios inmediatos: se puede ofrecer a sus participantes y organizadores diversión y satisfacción u otras ventajas sociales no están claras.

El análisis académico de la relación entre deporte y la RSC es una tendencia relativamente reciente. Aunque se beneficien las organizaciones deportivas por la estrategia de la RSC implementada en la gestión deportiva, debería comprender que estos beneficios no están garantizados ni son rutinarios (Paramio et al., 2013). Una proporción significativa del trabajo académico sobre la relación de deporte con la RSC se basa principalmente en sus beneficios instrumentales y en el punto de vista de la RSC estratégica (Babiak y Trendafilova, 2011; Ratten, 2010). Por ejemplo, al establecer vínculos estratégicos con el desarrollo de las ciudades anfitrionas en torno a los eventos deportivos, las empresas pueden hacer mayores contribuciones al desarrollo de las partes interesadas, como los ciudadanos y las comunidades (Misener y Mason, 2010).

Según Bradish y Cronin (2009) la mayoría de las investigaciones de la RSC en la gestión deportiva se ha centrado en el marketing deportivo, por ejemplo patrocinio estratégico (Sparks y Westgate, 2002), filantropía estratégica (Porter y Kramer, 2006), asociaciones entre organizaciones deportivas y causas benéficas como estrategias de comunicación y programas de marketing relacional (Irwin, et al., 2003; Weems, et al., 2017). Como lo propuesto por Newman (2014) “la gestión del deporte en formas que no solo son económicamente generativas, sino que también pueden generar una transformación cultural y social (p. 603)”.

Babiak y Wolfe (2013) propusieron seis pilares relevantes del deporte que reflejan el alcance de las acciones que las organizaciones deportivas pueden incorporar en sus iniciativas de la RSC: relaciones laborales, gestión ambiental y sostenibilidad, relaciones comunitarias, diversidad y equidad, filantropía y gobierno corporativo. Además, los seis pilares no deben considerarse de forma independiente, sino que puede superponerse entre sí.

Babiak y Wolfe (2009) sugirieron cuatro características que hacen que el deporte sea único con respecto al diseño e implantación de la RSC: pasión, economía, transparencia y gestión de stakeholders. Afirman que las características de pasión, economía y transparencia, contribuyen a la complejidad de las relaciones con los grupos interesados. A través de relaciones sólidas con los grupos interesados, las organizaciones deportivas se pueden beneficiar de las actividades de la RSC (Babiak y Wolfe, 2013). Esta tesis estudiará la RSC en los eventos deportivos desde la perspectiva de la teoría de las partes interesadas, en concreto desde el grupo de interés de los voluntarios. La teoría defiende que los beneficios económicos no son la única consideración para los gerentes, por lo que, como entidad deportiva que integra la RSC, los gerentes deben tener en cuenta a otras partes interesadas que participan activamente o se vean afectadas.

Como muchos investigadores han demostrado, la gestión deportiva puede adoptar y beneficiarse de la RSC (Babiak y Wolfe, 2009; Hums et al., 1999; Tulder y Kolk, 2001). Sin embargo, no hay mucha exploración empírica que examine los factores que motivan a las organizaciones deportivas profesionales en la RSC. Babiak y Wolfe (2009) propusieron que las fuerzas tanto internas y externas como los objetivos corporativos más importantes son los factores que hacen que las

organizaciones deportivas sean más socialmente responsables que otras organizaciones. Las opiniones de los grupos interesados sobre la responsabilidad social, la capacidad de respuesta y el desempeño social de la organización, desempeñan un rol importante para lograr beneficios a largo plazo y maximizar los beneficios para las organizaciones deportivas (Jensen, 2000; Nguyen, 2009). Los grupos interesados actúan como un puente para proporcionar una conexión de la brecha entre el deporte y la economía (Smith y Westerbeek, 2007).



**III - VOLUNTARIADO Y  
VOLUNTARIOS EN LOS  
EVENTOS DEPORTIVOS**



### **3. VOLUNTARIADO Y VOLUNTARIOS EN LOS EVENTOS DEPORTIVOS**

#### **3.1 CONCEPTO DEL VOLUNTARIADO**

En la comunidad, ayudarse entre sí es uno de los valores básicos. El voluntariado como una forma de ayuda es una característica de muchas sociedades y una forma básica de activismo cívico (Clary, et al., 1998; Gaston y Alexander, 2001; Mirsafian y Mohamadinejad, 2011). El voluntariado ayuda a construir comunidades más cohesionadas mediante el fomento de una mayor confianza entre los ciudadanos. El desarrollo de normas de solidaridad y reciprocidad son esenciales para las comunidades estables en la sociedad modernas como lo son aquellas que emplean el voluntariado como parte de su cultura y de su forma de desarrollarse con los demás (Mihajlovic, et al., 2010; Mirsafian y Mohamadinejad, 2011).

Aunque los ámbitos de voluntarios pueden ser diversos, centrándonos en su propia definición, encontramos unos elementos comunes. Por ejemplo: el voluntariado no es obligatorio, se lleva a cabo en beneficio de los demás, no es pagado, etc. (Dekker y Halman, 2003). Cnaan y Wadsworth (1996) identificaron cuatro dimensiones claves de las definiciones de voluntariado (tabla 20). Estas dimensiones claves son:

- (1) Libre elección (libre albedrío versus obligación de voluntariado).
- (2) La naturaleza de la remuneración (ninguna o baja remuneración).
- (3) La estructura o el contexto bajo el cual se desarrolla la actividad voluntaria.
- (4) Los beneficios previstos de ayudar a otros.

**Tabla 20.** Dimensiones y escalas de la definición de voluntariado.

Dimensiones	Escalas
Elección libre	-Libre albedrío (la capacidad de elegir voluntariamente) -Relativamente no forzado -Obligación de ser voluntario
Remuneración	-Ninguna en absoluto -Ninguna esperada -Gastos reembolsados -Salario bajo
Estructura	-Formal -Informal
Beneficiarios previstos	-Beneficiar / ayudar a otros / extraños -Beneficiar / ayudar a amigos o familiares -Beneficiarse a uno mismo

Fuente: Cnaan y Wadsworth (1996).

EL marco conceptual de estas cuatro dimensiones divide los diferentes voluntariados en cuatro categorías, que se definen a grandes rasgos de la siguiente manera (Millora, 2020):

- Categoría de ayuda mutua/autoayuda: normalmente son de manera informal. Las personas trabajan juntas para resolver necesidades comunes, apoyarse entre sí.
- Caridad y servicio: es la forma de voluntariado más común. Generalmente se realiza en nombre de organizaciones y asociaciones, y las personas trabajan en estas organizaciones o asociaciones para brindar servicios específicos a otras personas necesitadas.
- Participación ciudadana: las personas participan voluntariamente en procesos políticos o de toma de decisiones.
- Iniciativas y deportes: son acciones colectivas encaminadas a asegurar o prevenir cambios en un amplio abanico o áreas específicas (incluidos los grupos

de presión).

Al igual que con muchos conceptos, aún no se han llegado a un acuerdo generalizado sobre una definición universal del voluntariado (tabla 21). Carson (1999) afirma que definir el voluntariado no es fácil, especialmente cuando se considera una actividad cultural sujeta a una variedad de factores.

**Tabla 21.** *Definiciones de voluntariado.*

Autores	Definiciones
Shanahan (1982)	“El voluntariado es la donación voluntaria de tiempo y talentos para prestar servicios o realizar tareas sin compensación financiera directa esperada. El voluntariado incluye la participación de los ciudadanos en la prestación directa del servicio a los demás; grupos de acción ciudadana; promoción de causas, grupos o individuos; participación en la gobernanza de los organismos públicos y privados; autoayuda y los esfuerzos de ayuda mutua; y una amplia gama de informales.” (p. 4)
Van Til (1988)	“El voluntariado puede ser identificado como “una actividad de ayuda sin coerción que se dedica no principalmente a obtener beneficios financieros y no por coacción o mandato. Por lo que es diferente a la definición del trabajo, la esclavitud o el reclutamiento” (p. 6).
Ellis y Campbell (1990)	“El voluntariado opta por actuar en reconocimiento de una necesidad, con una actitud de responsabilidad social y sin preocupación por el beneficio monetario, yendo más allá de las obligaciones básicas de uno” (p. 4).
Tavazza (1995)	“Voluntariado es el que además de sus propios deberes profesionales y de estatus, de modo continuo, desinteresado y responsable dedica parte de su tiempo a actividades no en favor de sí mismo ni de los asociados (a diferencia del asociacionismo), sino en favor de los demás o de intereses sociales colectivos, según un proyecto que no se agota en la intervención misma (a diferencia de la beneficencia), sino que tiende a erradicar o modificar las causas de la necesidad o marginación.” (p. 30)
Gutiérrez (1997)	“Aquella serie de personas que, voluntaria y solidariamente, deciden prestar una parte de su tiempo y de sus facultades en beneficio de otros ciudadanos que lo necesitan, en organizaciones y programas de acción social y sin recibir contraprestaciones habituales en el mercado.” (p. 17)

Fuente: Elaboración propia. Diversas fuentes.

**Tabla 21.** Continuación.*Definiciones de voluntariado.*

Autores	Definiciones
Davis Smith (1998)	El voluntariado es “cualquier actividad que implique pasar tiempo, no remunerada, hacer algo que tenga como objetivo beneficiar (individuos y grupos) que no sea o además de, parientes cercanos, o el beneficio de medio ambiente” (p. 10).
Penner (2002)	“Acción prosocial en un contexto organizativo, que está planificado y que continúa durante un período prolongado” (Penner, Dovidio, Piliavin, y Schroeder, 2005, p. 375).
International Labour Organisation (2011)	“Trabajo no obligatorio no remunerado; es el momento en que los individuos donan sin pago las actividades realizadas a través de una organización o directamente para aquellos que están fuera de su propio hogar” (p. 13).

Fuente: Elaboración propia. Diversas fuentes.

Los cambios sociales conducen a cambios en la naturaleza de los servicios voluntarios. El voluntariado tradicional suele ser una opción durante toda la vida. Hoy en día, el trabajo voluntario parece llevarse a cabo de manera esporádica, temporal y con individualización. Este cambio no se produce de forma aislada, debe considerarse el contexto de la estructura de voluntariado, por ejemplo, situación del voluntario mismo, relación o estructuras sociales relevantes para el voluntario, y los entornos institucionales u organizativos en los que se lleva a cabo el voluntario (Behr et al., 2000; Wilson, 2000). A pesar de las diversas formas y definiciones de actividades voluntarias mencionadas anteriormente, aún se puede vislumbrar unos valores comunes que constituyen la esencia de voluntariado (tabla 22).

**Tabla 22.** Valores compartidos de voluntariado

<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
Altruismo	Tendencia a procurar el bien de las personas de manera desinteresada. A veces genera costa del interés propio, al contrario, expresan poca expectativa de la retribución por las acciones realizadas.
Empatía	Una sensibilidad social que se siente y se entiende lo que otros desde su punto de vista en condiciones desfavorables.
Sentido humanitario	Una persona que siente afecto, comprensión o compasión a los que más lo necesitan en determinados momentos.
Generosidad	Actitud o comportamiento hacia los necesitados para compartir sus destrezas utilizando habilidades o conocimientos.
Compromiso	Compromiso con aquellos hechos que tienen lugar tanto en entorno como en otros lugares y que requieren ayuda eficaz y constante.

Fuente: Elaboración propia.

En suma, es imprescindible reconocer que varias fuerzas socio-estructurales están influyendo en los voluntarios. Las organizaciones deben estar atentas, tanto a las presiones externas como a las presiones internas, para cambiar el comportamiento del voluntario. Además, implica que nuevo tipo de voluntario se suele dedicar al voluntariado por razones externas como el interés propio y busca oportunidad de voluntariado apropiada, en este sentido, el voluntariado es una actividad que facilita la construcción de identidades y biografías personales distintivas (Bidee, et al., 2013; Read, 2010).



### 3.2 MOTIVACIÓN DE VOLUNTARIOS

Aunque el voluntariado suele ser un comportamiento colectivo, se enfatiza hacia las decisiones y las experiencias de los individuos. La decisión de ser voluntario es un acto planeado y racional, dependiendo de consideraciones personales en el contexto de situaciones y experiencias altamente individualizadas (Hustinx y Lammertyn, 2003; Koutrou, 2014). La motivación se ha estudiado en una amplia gama de contextos, incluidos los lugares de trabajo, el aprendizaje, el compromiso con los eventos y en lo que implica a la presente investigación la actividad de voluntariado en el ámbito de los eventos deportivos (Kim, 2017). Clary, et al (1998) describe la motivación en su funcionamiento como “las razones, propósitos, planes y objetivos que subyacen y perpetúan la acción individual” (MacLean y Hamm, 2007, p. 524). Las actitudes, creencias, valores y personalidad son las causas principales. Hemos encontrado multitud de motivos por las que la gente realiza voluntariado, estos no son únicos sino superpuestos y multidimensionales (Cnaan y Goldberg, 1991; Harrison, 1995; Koutrou, 2014; Switzer et al., 1999).

En las investigaciones de voluntariado, las teorías como la teoría de los grupos de interés, la teoría del intercambio social y la teoría de los incentivos proporcionan una base para examinar incentivos o motivos de la membresía de asociaciones voluntarias. Knoke y Prensky (1984) y Prestby, et al. (1990) basando en el trabajo de Clark y Wilson (1961) utilizaron la extensión de la perspectiva instrumental-expresiva de los beneficios, identificando tres motivos generales o incentivos para el voluntariado (tabla 23) (Caldwell y Andereck, 1994).

**Tabla 23.** Dimensiones y descripciones de motivación voluntaria de Knoke y Prestby.

Knoke, et al.	Prestby, et al.	Descripción
Normativo	Deliberado	Basado en valores como la acción y el apoyo de la comunidad, la responsabilidad cívica y la preocupación ambiental.
Utilitario	Material	Recompensas tangibles que se pueden convertir en valor monetario (por ejemplo, salarios, la propiedad, beneficios).
Afectivo	Solidario	Derivado de la interacción social, las relaciones interpersonales, las amistades, el estado del grupo y la identificación del grupo.

Fuente: Elaboración propia. Basado en Caldwell y Andereck (1994).

Omoto y Snyder (1990) plantearon el modelo de proceso voluntario, un marco ampliamente utilizado para comprender el voluntariado, el cual consiste en tres etapas de voluntariado: antecedentes, experiencias y consecuencias (Omoto y Snyder, 1995). Afirmaron que, en la fase antecedente, las características de personalidad y tendencias motivacionales son aspectos claves que llevan a las personas a involucrarse como voluntarios y predicen quién se vuelve más efectivo y satisfecho en su trabajo (Omoto et al., 2010). Clary y Snyder (1991) argumentaron que las personas participan en el voluntariado para satisfacer objetivos sociopsicológicos importantes e identificaron cuatro funciones motivacionales del voluntariado: expresión de valor, comprensión o conocimiento, social y defensivo del ego o protector (aliviar los sentimientos negativos a través del voluntariado). Penner y Finkelstein (1998) revelaron indicadores de personalidad pro-social, identidad de roles y percepciones relacionadas con las organizaciones para comprender los motivos del voluntariado. Thoits y Hewitt (2001) describen los determinantes del trabajo voluntario en cinco modelos:

- El modelo de motivaciones voluntarias.

Este modelo enfatiza las motivaciones o metas de los individuos en el voluntariado. Por ejemplo, para aprender nuevas habilidades, desarrollarse, mejorar la autoestima, prepararse para una carrera, expresar valores personales y el compromiso de la comunidad, e incluso para reducir conflictos de ego o amenazas de identidad.

- El modelo de valores y actitudes.

El modelo presta atención a los valores y actitudes favorables a la participación voluntaria y enfatiza el vínculo entre el voluntariado y la creencia individual sobre la participación cívica y la responsabilidad que se siente para producir un comportamiento caritativo. El altruismo puede ser uno de esos valores, pero también lo pueden ser la solidaridad, la reciprocidad, la beneficencia, la igualdad y la desigualdad, y al final los valores religiosos también pueden mencionarse en relación con el trabajo voluntario (Dekker y Halman, 2003).

- El modelo de identidad de rol.

El modelo muestra que el desempeño del voluntariado pasado de una persona conduce al desarrollo de una "identidad de rol voluntario" que estimulará la participación futura como voluntario de la misma persona.

- El modelo de personalidad voluntaria.

Este modelo sugiere que las variables de personalidad o disposición favorecen el voluntariado. Las personas con personalidades psicológicas positivas, como estabilidad emocional, el dominio, empatía, la autoeficacia, alta autoestima o un lugar de control interno podrían ser más propensas a ser voluntarias y generar larga duración del voluntariado.

- El modelo de bienestar personal.

Este modelo sugiere que las personas con un mayor bienestar (por ejemplo, recursos psicosociales, autoestima y salud física o mental) participarán en el

voluntariado con mayor frecuencia. Las actividades voluntarias son productos del bienestar personal, además, existe reciprocidad en las relaciones entre voluntariado y bienestar. Las personas que participan en el servicio comunitario tendrán una mayor satisfacción con la vida.

El enfoque de motivación voluntaria ha sido elaborado por varios investigadores y se conforma por tres tipos de motivaciones: motivación basada en orientado a otros, motivación basada en auto-centrado y otras motivaciones (tabla 24). En general, el voluntariado ha sido utilizado en proyectos comunitarios y estrategias de desarrollo social y se considera como un acto altruista reflejando la ayuda hacia la comunidad (Coyne y Coyne, 2001; Farrell et al., 1998; Koutrou, 2014; MacLean y Hamm, 2008). Sin embargo, se considera que el puro altruismo es un fenómeno raro. Por ejemplo, en los psicólogos freudianos, se afirman que el puro altruismo es teóricamente imposible porque las personas son hedonistas y poseen un egoísmo inherente. Por lo tanto, cualquier comportamiento que parezca desinteresado es egoísta o masoquista (Midlarsky y Kahana, 2007). El altruismo puede ser un motivo necesario, pero no es una condición única para el comportamiento voluntario. Green y Chalip (2004) en sus estudios notaron que el altruismo solo puede ser inducido cuando hay otros motivos sociales presentes (Kerwina et al., 2015). Sorokin (1954), el sociólogo que llevó por primera vez el altruismo a las ciencias sociales, cree que la generosidad hacia los demás conduciría a mejor salud mental y física.

Las motivaciones para el voluntariado son complejas, multifacéticas y variables (Winniford et al., 1997). Se han utilizado diferentes métodos cuantitativos y cualitativos para evaluar la motivación del voluntario (Chacón et al., 2017). Los investigadores suelen distinguirlas entre la motivación altruista y egoísta en el voluntariado (Briggs et al., 2010; Cornelis et al., 2013; Erez et al., 2008; McDougale et al., 2011) que se asemeja al debate en el campo de la psicología social sobre si ayudar es principalmente altruista o egoísta (Güntert, et al., 2016). Puede haber valores centrales adicionales, mezcla de autocontrol y otros motivos que están asociados con aquellos que dan más tiempo al voluntariado en lugar de altruismo (Chelladurai y Madella, 2006; Serrow, 1991). Sin embargo, Dekker y Halman (2003) revelan que, en las investigaciones con voluntarios, sigue siendo

### III. VOLUNTARIADO Y VOLUNTARIOS EN LOS EVENTOS DEPORTIVOS 149

difícil distinguir diferentes tipos de motivaciones porque los voluntarios mismos a veces no distinguen sistemáticamente entre motivos egoístas y altruistas.

**Tabla 24.** *Enfoque de motivación voluntaria*

Autores	Motivación basada en orientado a otros	Motivación basada en auto-centrado	Otras
Clary et al. (1998)	Altruista	Desarrollo de habilidades, oportunidad de empleo, sociales redes, autoestima.	/
Twynam et al. (2002)	/	Comprensión (conocer más del mundo/usar habilidades), mejora (desarrollarse psicológicamente), carrera (obtener experiencia relacionada con la carrera), social (fortalecer las relaciones sociales) y protectora (reducir los sentimientos negativos).	Valores (para actuar sobre valores importantes)
Farrell et al. (1998)	Deliberado	Compromisos intencionales, solidarios	Tradiciones Externas
Bang y Chelladurai (2003)	Preocupación a los demás	Desarrollo personal, orientación profesional, contactos interpersonales, desarrollo personal, recompensa material.	Patriotismo
Caldwell y Andereck (1994)	Incentivos intencionales (contribuir a la sociedad)	Identificación grupal y la creación de redes sociales, incentivos materiales.	Incentivos de solidaridad
Bae et al. (2011)	/	Experiencia laboral, <i>networking</i> , interacción social, auto - determinación.	Experiencia de voluntariado en el exterior

Fuente: Elaboración propia. Fuentes diversas.

**Tabla 24.** Continuación.

*Enfoque de motivación voluntaria.*

<b>Autores</b>	<b>Motivación basada en orientado a otros</b>	<b>Motivación basada en auto-centrado</b>	<b>Otras</b>
Strigas y Jackson (2003)	Deseo de contribuir al evento	Interacción social y <i>networking</i> , recompensas materiales.	Ocio, Factores externos
Fairley et al. (2007)	/	Nostalgia, camaradería y amistad, compartir y reconocer su experiencia.	Conexión olímpica
Knoke y Prenskey (1984)	Normativo (altruismo)	Utilitario (interés propio).	Afectivo
Monga (2006)	Motivación altruista	Motivaciones instrumentalistas, motivaciones egoístas, motivaciones solidarias.	Motivación afiliada
Bang y Ross (2009)	/	Expresión de valores, participación comunitaria, contactos interpersonales, orientación profesional, crecimiento personal, recompensas extrínsecas.	Amor al deporte
Prestby et al. (1990)	Motivación deliberada	Motivación material, motivación solidario.	/
Clary y Snyder (1991)	Expresión de valor	Defensivo del ego o protector (aliviar los sentimientos negativos a través del servicio a los demás). Comprensión o conocimiento	Social (para cumplir con las expectativas normativas de otros destacados)

Fuente: Elaboración propia. Fuentes diversas.

### 3.3. MOTIVACIÓN DE VOLUNTARIOS DEPORTIVOS

Existen algunas limitaciones en el estudio de la motivación del voluntariado, su investigación se verá afectada por muchos aspectos, como el tipo, la escala, la naturaleza del evento y el número de participantes. La investigación sobre la motivación de los voluntarios en los eventos deportivos también debe explorar el impacto del momento en el que se recopilan los datos (antes o después del acontecimiento) en la evaluación de la motivación de los encuestados. Además, si la motivación de los voluntarios en el evento refleja el interés en un deporte específico en el servicio al evento o el interés de los voluntarios en el servicio de voluntariado en sí (Dickson, et al., 2015). Hallmann y Harms (2012), en un estudio de dos grandes eventos deportivos diferentes, investigaron los determinantes de las motivaciones de los voluntarios y cómo esas motivaciones afectaron la participación futura de los voluntarios. Encontraron diferencias significativas en la motivación de los voluntarios según el tipo de evento. Por un parte, los voluntarios de los deportes de equipo pueden ser diferentes de los voluntarios de los deportes individuales. Por otro parte, la relativa novedad del evento (que se celebró solo por segunda vez) resultó en voluntarios muy entusiastas.

Andrew (1996) revela que "las personas se sentirán atraídas y esperarán diferentes incentivos materiales y personales cuando se ofrezcan como voluntarios para una causa" (p. 24). Es decir que la motivación para los voluntarios de eventos especiales, como los deportivos, requiere un punto de vista diferente al de otros tipos de voluntariado. Los voluntarios de eventos buscan satisfacer motivos particulares a través de su participación voluntaria en eventos especiales (Farrell et al., 1998). De este modo, la experiencia está diseñada para satisfacer sus necesidades únicas. Esto implica que se recomiende el desarrollo de una escala de motivación del voluntario relacionada con el entorno deportivo especial (los eventos).

Los voluntarios, particularmente en eventos deportivos, pueden ser percibidos como voluntarios puntuales en comparación con los voluntarios continuos que participan en un voluntariado a largo plazo. En la actualidad, la



investigación sobre voluntarios deportivos se basa principalmente en métodos cuantitativos. La investigación relacionada con las motivaciones de voluntarios en eventos deportivos se ha centrado en su relación con, por ejemplo, el compromiso (Bang et al., 2009; Ghasemi et al., 2015), la satisfacción (Farrell et al., 1998), las intenciones de permanencia (MacLean y Hamm, 2007) y el tiempo libre o de ocio (Twynam et al., 2002), el reclutamiento y la retención (Coyne y Coyne, 2001), las diferencias motivacionales entre grupos de voluntarios (Strigas y Jackson, 2003) y los factores interculturales (Khoo et al., 2011).

La investigación que se centra en el voluntariado en entornos deportivos es limitada. La interoperabilidad entre los voluntarios deportivos y otros tipos de voluntarios no ha sido confirmada (Kim, 2017; Strigas y Jackson, 2003).

A continuación, se enumeran algunos de los factores de motivación más utilizados (tabla 25). Por ejemplo, Clary et al. (1998) utilizando el enfoque funcional desarrollaron el inventario de funciones voluntarias con seis factores: valores, comprensión, social, carrera, protección y mejora. Aunque esta escala es aplicable a todos los contextos de motivación voluntaria, probablemente haya una diferencia en la motivación voluntaria en eventos deportivos (Bang y Chelladurai, 2003; Giannoulakis et al., 2008). Farrell, et al. (1998) establecieron una Escala de Motivación de 28 ítems para investigar la motivación voluntaria en evento deportivo. Identificaron cuatro factores que contribuyen a la motivación del voluntariado: incentivos deliberados (deseo de hacer algo útil para la comunidad), tradiciones externas (relacionados con la influencia de familia o amigo y otros factores externos), compromisos (las habilidades y expectativas personales), incentivos solidarios (interacciones sociales y experiencia profesional). Esta escala fue modificada por Strigas y Jackson (2003) y ha sido experimentada en diferentes investigaciones (Giannoulakis et al., 2008; MacLean y Hamm, 2007; Pauline y Pauline, 2009).

**Tabla 25.** *Escala de motivación de voluntario deportivo más utilizados y representantes*

<b>Autores</b>	<b>Escala de motivación</b>	<b>Factores</b>	<b>Peculiaridad</b>
Clary et al. (1998)	Inventario de Funciones Voluntarias (VFI)	- valores - comprensión - social - carrera - protección - mejora	Es aplicable a todos los contextos de motivación voluntaria
Farrell et al. (1998)	Escala de Motivación para Voluntarios de Eventos Especiales (SEVMS)	- incentivos deliberados - tradiciones externas - compromisos - incentivos solidarios	Escala para el voluntario de eventos especiales. Fue desarrollada para enfocarse en contexto de eventos deportivos.
Bang y Chelladurai (2003)	Escala de Motivación Voluntaria para Eventos Deportivos Internacionales (VMS-ISE)	- expresión de valores - patriotismo - contactos interpersonales - orientación profesional - personal crecimiento - recompensas extrínsecas	Es probable que sea una escala válida y confiable para comprobar la motivación de los voluntarios en eventos deportivos internacionales.
Strigas y Jackson (2003)	Segunda generación" del SEVMS	- material - intencional- - ocio - egoísta -externo	Es adecuadamente representativa para medir motivación de los voluntarios deportivos de una manera válida y confiable.

Fuente: Elaboración propia. Basado principalmente en Kim (2017) y otras fuentes.

**Tabla 25.** Continuación.

*Escala de motivación de voluntario deportivo más utilizados y representantes.*

<b>Autores</b>	<b>Escala de motivación</b>	<b>Factores</b>	<b>Peculiaridad</b>
Bang y Ross (2009)	Versión modificada de Escala de Motivación Voluntaria para Eventos Deportivos Internacionales	- expresión de valores - Participación de la comunidad - contactos interpersonales - orientación profesional - personal crecimiento - recompensas extrínsecas - amor al deporte	Versión modificada de VMS-ISE. Realizó la redacción de ítem “patriotismo”. Explica el atractivo del deporte como uno de los fuertes motivos del voluntario
Giannoulakis, et al. (2008)	Escala de Motivación Voluntaria Olímpica (OVMS)	- motivación relacionada con los Juegos Olímpicos - motivación egoístas - motivación con un propósito.	La motivación relacionada con los Juegos Olímpicos es un factor principal

Fuente: Elaboración propia. Basado principalmente en Kim (2017) y otras fuentes.

Aunque existen algunas motivaciones comunes que son significativas para los voluntarios de eventos deportivos, otras motivaciones específicas relacionadas con el deporte (por ejemplo, amor al deporte, valores relacionados con los eventos) también son importantes. Es vital que los gerentes de eventos y los coordinadores voluntarios entiendan mejor los motivos que se involucran los voluntarios en eventos deportivos y qué afecta su decisión de continuar como voluntarios en el evento. La motivación es un buen tema inicial para desarrollar la estrategia de gestión de voluntarios deportivos (Kim, 2017).

### 3.4 RETENCIÓN DE VOLUNTARIOS

#### 3.4.1. Retención de Voluntarios en Eventos Deportivos

En el contexto de los eventos deportivos, es vital entender que los voluntarios sacrifican su tiempo y una posible compensación financiera, si hiciesen otro trabajo, para contribuir al desarrollo social mediante sus habilidades, conocimientos y experiencias (Ögüt et al., 2003). Especialmente en el contexto deportivo, según Chelladurai (2006), el valor económico de los voluntarios deportivos ha superado los 50 mil millones de dólares. Muchas organizaciones y eventos deportivos dependen en gran cantidad de los voluntarios. Por ejemplo, los Juegos Olímpicos y los Juegos Paralímpicos de Sídney requirieron la asistencia de más de 40.000 voluntarios. Del mismo modo, más de 70.000 voluntarios estuvieron involucrados en los Juegos Olímpicos de Londres 2012 contribuyendo con ocho millones horas de voluntariado. La prueba Rally de Australia utiliza más de 1.500 voluntarios y los Juegos de Buena Voluntad de 2001 en Brisbane utilizaron más de 3.500 voluntarios (Cuskelly et al., 2015; Kerwina et al., 2015; Kim, 2017; Noordegraaf y Celebi, 2015; Pauline, 2011; Yan y Chen, 2008).

Desde el punto de vista de los recursos humanos, los voluntarios son una forma valiosa de capital para muchas organizaciones deportivas que los reclutan para cumplir sus objetivos y obtener sus intereses. Los voluntarios a menudo ocupan una proporción relativamente grande de personal de servicio para eventos deportivos; de ahí su relevancia en la estructura organizacional. El número de eventos deportivos está aumentando, en contraste con la alta tasa de voluntarios perdidos en todo el mundo. Por lo tanto, el organizador debe considerar la particularidad de la motivación, las habilidades y la disponibilidad de los voluntarios para asegurar el éxito del evento (Wisner, Stringfellow, Youngdahl, y Parker, 2005). Los eventos deportivos generalmente ocurren en una frecuencia relativamente dispersa y en un corto período de tiempo, por ende, las estrategias para la adquisición y la retención de recursos de voluntarios es diferente al de las organizaciones permanentes (Getz, 1991; Pauline, 2011; Studer y von Schnurbein, 2013). De hecho, las habilidades y la experiencia obtenidas de voluntarios a través del voluntariado también son un recurso para la organización.

Además, no se debe pasar por alto los costos de rotación de voluntarios. Si no se retienen voluntarios, se perderán recursos y el comité deberá emplear más tiempo y recursos financieros o humanos para reclutar y capacitar nuevos voluntarios (Cheung et al., 2006; Costa, et al., 2006; Galindo y Guzley, 2001)

A diferencia de los empleados remunerados o contratados quienes deben cumplir con las demandas administrativas, los voluntarios son libres de retirar abruptamente su relación “laboral” con la entidad en cualquier momento (Doherty et al., 2014; Eckstein, 2001; Royce, 2007; Thompson et al., 2000). Por lo general, los trabajadores remunerados y los voluntariados pueden distinguirse en términos de volición, orientación y valor percibido de la recompensa que se obtiene (tabla 26).

**Tabla 26.** *Tres formas básicas diferencias entre trabajo remunerado y voluntariado.*

	<b>Trabajo Remunerado</b>	<b>Voluntariado</b>
Volición	Se realiza debido a la necesidad económica y social.	Hay una naturaleza volitiva en el trabajo no remunerado.
Orientación	La orientación para el trabajo remunerado es hacia la responsabilidad de uno mismo y el beneficio propio.	Las personas cumplen la responsabilidad a la sociedad ayudando a otros.
Valor percibido de la recompensa que se obtiene	Compensación material tiene mayor valor para el trabajador remunerado.	Los voluntarios atribuyen un sentido más fuerte de valor de recompensa intrínseca a los resultados incidentales de la experiencia laboral, como las amistades.

Fuente: Elaboración propia. Basado en Galindo y Guzle (2001).

Debido a su naturaleza voluntaria, es importante comprender no solo la satisfacción de los voluntarios, sino también las intenciones de sus comportamientos futuros que influye en la retención del compromiso voluntario.

Se han desarrollado muchas herramientas fiables y válidas para medir la satisfacción en el entorno laboral remunerado, pero hay pocas en la satisfacción laboral voluntaria. Muchos estudios sobre la satisfacción de los voluntarios deportivos se llevan a cabo en el contexto de mega o gran evento (Brown et al., 2016; Dickson et al., 2013; Elstad, 1996; Hyde et al., 2016; Kim et al., 2019; Lee et al., 2014; Liao et al., 2012; Love et al., 2011; MacLean y Hamm, 2007; Parent et al., 2009; Pauline, 2011; Vetitnev et al., 2018; Wang y Wu, 2014) pero no tantos en los medianos o pequeños eventos.

Las relaciones entre la motivación y la satisfacción de los voluntarios en un evento importante están influenciadas por las prácticas de gestión de los voluntarios, incluida la preocupación, comunicación y reconocimiento a estos (Cuskelly et al., 2006). Además, una gestión deportiva sostenible también está sujeta a que los voluntarios aseguran el éxito financiero de los megaeventos deportivos aliviando las presiones presupuestarias y reduciendo los costes. Por lo tanto, los organizadores de eventos deportivos fortalecerán la gestión sistemática de voluntarios a través de una serie de métodos de gestión de proyectos. Por ejemplo, Shin y Kleiner (2003) desarrollaron una lista de procesos gerenciales para gestionar y reclutar a los voluntarios de manera eficiente, que incluye seis sectores: planificación, desarrollo, reclutamiento, capacitación, gestión de la información y reconocimiento de resultados.

#### **3.4.2. Teorías Relacionadas con la Satisfacción e Intención Futura del Voluntariado**

La satisfacción y el compromiso de los voluntarios están influenciados por muchas variables (Bang y Ross, 2009). Entre ellas, uno de los problemas que enfrentan a menudo los gerentes es la alta tasa de abandono de actividades voluntarias. La razón más común por la que se abandonan las actividades voluntarias es que la percepción de las actividades voluntarias es ineficiente o carece de valor en relación con sus expectativas. Aunque el tiempo de servicio es limitado, esta experiencia es significativa e intensa para los voluntarios (Pauline y Pauline, 2009). Durante este tiempo los voluntarios interactúan con los beneficiarios y las interacciones pueden conducir a experiencias positivas, alta

satisfacción y compromiso, o, por el contrario, contribuyen directamente a su intención de abandonar la organización cuando tienen algunas experiencias negativas (MacNeela, 2008; Bennett y Barkensjo, 2005). Generalmente, hay teorías relacionadas con la satisfacción e intención futura del voluntariado como las siguientes:

- Teoría de la Identidad Social (TIS)

La teoría de la identidad social comienza con la premisa de que los individuos definen sus propias identidades con respecto a los grupos sociales y que tales identificaciones funcionan para proteger y reforzar la propia identidad (Islam, 2014; Tajfel y Turner, 2004). El proceso de auto identificación de voluntarios también es un proceso de autoestima y acumulación de pertenencia organizacional. El nivel de identificación de los voluntarios afecta a la satisfacción de ellos y su intención futura de permanecer en la organización (Amin y Mahasan, 2013).

- Modelo de Proceso de Voluntariado (MPV)

El MPV especifica las características psicológicas y de comportamiento asociadas con cada una de las tres etapas secuenciales e interactivas: antecedentes, experiencias y consecuencias a niveles individual, interpersonal, organizacional y social. En la etapa de consecuencias contiene el impacto de la experiencia de voluntariado no solo sobre los miembros de sus redes social, sino también actitud, conocimiento y comportamiento de los voluntarios, que incluye consideraciones como la participación continua y su reclutamiento activo por parte de otros para ser voluntarios.

- Teoría del Comportamiento Planificado (TCP)

La teoría del comportamiento planificado considera que un individuo toma decisiones mediante el uso sistemático de la información disponible para uno mismo (Greenslade y White, 2005). La teoría postula que las intenciones están influenciadas por la actitud, la norma subjetiva y el control conductual percibido (Ajzen, 1991; Knowles, Hyde, y White, 2012). El voluntario toma sistemáticamente

la decisión de participar en tales actividades después de considerar factores sociales y contextuales relevantes. La investigación existente generalmente apoya el uso de la teoría para comprender las intenciones de voluntariado (Greenslade y White, 2005; Lee et al., 2014; Okun y Sloane, 2002).

- Teoría de la autodeterminación

La teoría de la autodeterminación postula que la motivación intrínseca se promueve cuando el entorno social facilita la experiencia de autonomía de una determinada actividad (Ryan y Deci, 2000). El trabajo voluntario no es obligatorio: unirse a organizaciones voluntarias y participar en servicios voluntarios es una actividad autoseleccionada. Los voluntarios pueden satisfacer las necesidades de autonomía individual a través de voluntariado, promoviendo la motivación interna y los resultados positivos posteriores (Boezeman y Ellemers, 2009).

-Teoría del intercambio social

Esta teoría se basa en la premisa básica de que las personas toman decisiones para maximizar las recompensas (tangible o intangible) y minimizar los costos (desventajas físicas y emocionales u oportunidades perdidas). La teoría del intercambio social establece que el comportamiento se rige por las relaciones recíprocas para las cuales, si está desequilibrado y el individuo experimenta menos recompensas que costos, la relación no se mantendría (Blau, 1994; Pauline, 2011; Zafirovski, 2005).

Esta teoría facilitará la comprensión del impacto positivo y negativo de las experiencias en el comportamiento voluntario (Guillet, et al., 2002). Los voluntarios no tienen como objetivo la remuneración, no significa que los voluntarios no tengan objetivos o motivos para participar en el servicio voluntario, ni significa que el servicio voluntario no sea gratificante para los voluntarios. Las actividades de voluntariado traerán muchos beneficios potenciales a los voluntarios, como aprender cosas nuevas, hacer nuevos amigos, expresar y demostrar confianza en sí mismos, deshacerse de la interferencia de emociones negativas, mejorar la confianza en sí mismos y aumentar la autoestima. Por supuesto, participar en actividades voluntarias también tiene un precio, como



la inversión de tiempo y energía, lesiones físicas, frustración emocional, etc. Las actividades de intercambio social dependen de si pueden obtener recompensas de la otra parte. La participación de los voluntarios en el servicio es también una opción basada en maximizar los beneficios y minimizar los costos. Los intercambios sociales que ocurren a través de factores de sentido de comunidad, cohesión interpersonal y grupal pueden mejorar la satisfacción y el compromiso continuo. La teoría del intercambio social proporciona un marco útil para evaluar las experiencias positivas y negativas involucradas en la relación de voluntariado (Costa et al., 2006; Pauline, 2011; Phillips, 1982). A diferencia de los intercambios económicos que se llevan a cabo en base a un contrato claramente estipulado y tienen un monto y valor de recompensas claros, los intercambios sociales asumen obligaciones no estipuladas expresamente. Tales obligaciones no pueden ser estipuladas claramente de antemano o la naturaleza de las recompensas. Por tanto, los participantes pueden optar por suspender la relación de canje, pero no pueden imponer sanciones a la contraparte que incumpla con sus obligaciones.

- Teoría de Contrato Psicológico

El contrato psicológico es “un estado cognitivo que es subjetivo e interpretativo, y se refiere al desarrollo y mantenimiento de la relación entre el individuo y la organización” (Taylor, et al., 2006, p. 126). Según Johnson, et al. (2017), los investigadores han apoyado el contrato psicológico como una teoría sólida para comprender la satisfacción voluntaria. Además, el contexto único (como oportunidades de voluntariado, entornos deportivos) podría influir en la satisfacción de manera diferente al voluntario más que en el empleado tradicional (Blackman y Benson, 2010; Harman y Doherty, 2014; Johnson, et al., 2017).

- Inventario de Funciones Voluntarias (IFV)

La motivación del voluntario es un factor clave en la iniciativa de la actividad voluntaria y reclutamiento. Entre los métodos cuantitativos más importantes se encuentran los cuestionarios como el "Inventario de Funciones Voluntarias" (IFV). Clary y Snyder (1999) analizaron la motivación de voluntariado desde seis factores: valores, comprensión, social, carrera, protectora y acrecentamiento. La investigación cuantitativa muestra que existe una íntima

relación entre la motivación con la satisfacción del voluntario, la intención de continuar y la retención de las actividades voluntarias (Bang y Chelladurai, 2003; Chelladurai y Madella, 2006).

La satisfacción de los voluntarios es consecuencia de percepciones multidimensionales (Galindo-Kuhn y Guzley, 2001; Gidron, 1983). Los investigadores han desarrollado predictores para medir la satisfacción de los voluntarios en función de diferentes marcos. Por ejemplo, Bang y Ross (2009) confirmaron los tres predictores de motivación más importantes para la satisfacción: la expresión de valores, la orientación profesional y el amor por el deporte. En la misma línea, Pierce, Johnson et al. (2014) identifica los factores de motivación de carrera, social y amor al deporte surgieron como predictores de satisfacción. Gidron (1983) se basó en las recompensas percibidas del voluntariado e identificó 12 dimensiones de la satisfacción laboral de los voluntarios: el trabajo (voluntariado), el logro de la tarea, la conveniencia de la tarea, los factores de estrés, la familia (apoyo externo), el supervisor instrumental, el supervisor expresivo, profesionales (relaciones con el personal), aceptación social percibida del trabajo voluntario, reconocimiento, cliente y otros voluntarios.

La satisfacción del voluntario es un criterio relativamente estándar para evaluar su intención futura. Galindo-Kuhn y Guzley (2001) desarrollaron el Índice de Satisfacción de Voluntarios (ISV) que medía cinco dimensiones de satisfacción del voluntario: calidad de comunicación, apoyo organizacional, eficacia de participación, asignación de trabajo e integración grupal. Entre ellos, la eficiencia de la participación y la integración grupal están significativamente relacionadas con la satisfacción del voluntario y son predictores de intención futura voluntaria. Kim et al. (2007) examinaron tres aspectos del voluntariado que potencialmente afectan la retención: ajuste de persona a tarea, ajuste de persona a organización y tratamiento a nivel humano. Warburton y Terry (2000) encuentran que la intención de ser voluntario se predice por las normas sociales, el control del comportamiento percibido y la obligación moral.

En la teoría de satisfacción, en el contexto deportivo, Herzberg (1966)

encuentra la teoría de dos nociones que son:

1. La satisfacción, que en gran medida depende de las fuerzas internas específicas del contenido de un trabajo. Por ejemplo, logros, responsabilidad laboral, capacidad para crecer profesionalmente, etc.
2. La insatisfacción, que está influenciada principalmente por fuerzas externas. Como, por ejemplo, prácticas administrativas, salario, estatus, etc. (Johnson, et al., 2017).

Además, Costa et al. (2006) descubrieron que la capacitación antes del evento es importante para la satisfacción, ya que brindaba la oportunidad a los voluntarios de compartir sus opiniones y formar el sentido de comunidad. La mayor parte de la experiencia de voluntariado incluye dos partes clave: capacitación y ejecución de tareas. Por lo tanto, los voluntarios evalúan su experiencia en función de la calidad de la capacitación y la satisfacción voluntaria.

# **IV - EL SENTIDO DE COMUNIDAD**

¡Error! Utilice la pestaña Inicio para aplicar 标题 1 al texto que desea que aparezca aquí.

## 4. EL SENTIDO DE COMUNIDAD

### 4.1 CONCEPTO DE SENTIDO DE COMUNIDAD

El término "comunidad" deriva de la palabra latina "*communitas*" acuñado por primera vez por el antropólogo Turner (1969), y es entendido como la totalidad de personas unidas no por propiedad sino por una obligación (Esposito, 2009). Los miembros dentro de la comunidad asumirán el sentimiento de vinculación, pertenencia, igualdad, unión y devoción grupal. La comunidad se puede entender desde dos perspectivas:

Referente a una comunidad tradicional e intuitiva basada en la naturaleza geográfica en la que contienen vínculos de reciprocidad o de confianza entre los vecinos de un barrio o una localidad. Por ejemplo, barrios, pueblos, ciudades donde se delimitan por espacios (Gusfield, 1975).

Referente a una unidad simbólica relacionada con la vida en común (Cueto, et al., 2016), que no da énfasis en un lugar sino una experiencia, en que las membresías tienen identidad o relación social única y caracterizadas principalmente por la pertenencia y la interrelación (Bender, 1978; Gergen, 1991). Por ejemplo, como asociaciones de voluntariado, sindicatos, clubes deportivos, agrupaciones religiosas o de auto ayuda, etc.

En la segunda perspectiva, el concepto de comunidad es un término dinámico, complejo, polisémico y con la finalidad de satisfacer las necesidades compartidas por sus miembros (Durkheim, 1964; Úcar, 2012). Forster (1998) concluyó las facetas de la definición de comunidad como las siguientes:

1. La comunidad no solo comparte intereses o contactos como un medio para un fin, sino también una forma de vida total.

2. La comunidad genera relaciones cara a cara.
3. Preocuparse por el bienestar de todos los miembros y sentirse obligados a esforzarse por fomentar recíprocamente el bienestar.
4. Ser fundamental en la formación de identidades de sus miembros, debido a compartir relaciones, roles, obligaciones, costumbres, éticas y tradiciones ayudan a ser la persona que soy.

Como la mayoría de los fenómenos sociales, es difícil de definirla desde la perspectiva de las ciencias sociales. Según Seymour (1974) la comunidad es una red de relaciones de apoyo mutuo de la que uno puede depender. En este caso la naturaleza de la comunidad queda definida tanto por sus miembros (Bellah et al., 1996) como el compromiso a largo plazo de esta con sus propios miembros (Shaffer y Anundsen, 1993). Otra definición de comunidad fue propuesta por Bellah et al. (1985): “la comunidad es un grupo de personas que son socialmente interdependientes, que participan juntos en la discusión y la toma de decisiones, que comparten ciertas prácticas y alimentan la comunidad.” (p. 333). Según Sharpe (2005), la comunidad surge cuando las personas abandonan sus roles estructurales y entran en una esfera en que las reglas de la vida cotidiana pueden modificarse, invertirse y reorganizarse de acuerdo con sus propias normas.

Sin embargo, estas definiciones no destacan el aspecto dinámico de la comunidad (Montero, 2004; Ravanal, 2006). Como un ente en constante transformación, la comunidad siempre está cambiando en el proceso de ser y depende de las personas que lo integran. Por eso, Montero (2004) define la comunidad como “un grupo en constante transformación y evolución (su tamaño puede variar), que en su interrelación genera un sentido de pertenencia e identidad social, tomando sus integrantes conciencia de sí como grupo, y fortaleciéndose como unidad y potencialidad social” (p. 100). La comunidad como un escenario a través del que construir relaciones humanas y valores interpersonales dará oportunidad de fomentar la cohesión social y conciencia de colectivo, así que generará la potencia del cambio social (Cueto, et al., 2016; Jacob, 2001; Montero, 2004; Sánchez, 2007).

Se considera que hay sentido de comunidad donde hay comunidad. El sentido de comunidad es núcleo central e ideal para la psicología comunitaria ya que tiene la potencia de indicar una orientación positiva que fortalece a la comunidad (Montero, 2004). El concepto de comunidad y el de sentido de comunidad son elementos claves y objetos sociales complejos con múltiples determinaciones en el campo de psicología comunitaria que ha sido considerada como una rama de la psicología, cuyo enfoque se basa en la relación entre los individuos y la comunidad (Kloos, et al., 2011; Maya-Jariego, 2004; Sarason, 1974). Aunque el término comunidad se ha definido tradicionalmente por conceptos geográficos y comunidades relacionales, en las sociedades modernas el desarrollo de las comunidades no es sólo geográfico sino también alrededor del interés. Gusfield (1975) señaló que los dos usos no son mutuamente excluyentes (McMillan y Chavis, 1986). El concepto de sentido de comunidad se usa para describir sentimientos de pertenencia a diferentes tipos de comunidades y se aplicará tanto a las comunidades territoriales como a las comunidades relacionales o las entidades sociales como grupos deportivos, políticos, grupos de voluntarios, etc. (Cicognani, et al., 2008; Fisher et al., 2002; Heller, 1989; McMillan y Chavis, 1986).

La importancia del sentido de comunidad ha sido discutida y estudiada con frecuencia por diferentes investigaciones. Según Glynn (1981), el sentido de comunidad es la fuerza en la sociedad, por el contrario, su pérdida crea una profunda dislocación en las principales áreas de las relaciones sociales. (Nisbet, 1962; Sarason, 1974). El sentido de comunidad es el lazo común en la vida social de las comunidades modernas que resolvería problemas profundos y satisfaría las necesidades objetivas de los seres humanos (Fromm, 1973; Marcuse, 1975; Poplin, 1972). El sentido de comunidad en nuestra sociedad es tan diverso como su definición. Sin embargo, existe una carencia de base descriptiva para el concepto de este tema y hay relativamente pocos estudios sistemáticos que involucren este concepto (Glynn, 1981) y aún menos en el contexto del voluntariado deportivo en culturas orientales como el caso que nos ocupa, el Open de China. En sus definiciones hay diferentes puntos clave, entre ellos, los comunes son el sentido de pertenencia, beneficio mutuo, interdependencia y conciencia (tabla 27).



**Tabla 27.** *Definiciones del sentido de comunidad*

Autores	Definiciones
Brownell (1950)	"La plenitud cooperativa de acción, el sentido de pertenencia, la asociación cara a cara con personas conocidas" (p. 4).
Minar y Greer (1969)	"Anhelos vagos de un deseo común, una comunión con quienes nos rodean" (p. 3).
Sarason (1974)	"La percepción de similitud con otros, una interdependencia consciente con otros, una voluntad de mantener esa interdependencia dando o haciendo a otros lo que se espera de ellos, el sentimiento de que se es parte de una estructura mayor, estable y de la que se depende" (p. 157).
McMillan y Chavis (1986)	"El sentimiento que los miembros tienen de pertenencia, un sentimiento de importancia para los demás y para el grupo, y una fe compartida en que las necesidades de los miembros serán atendidas a través del compromiso de estar juntos" (p. 9).
Graves (1992)	"Como un entorno en el que las personas interactúan de manera coherente, reflexionando continuamente sobre el trabajo del grupo y siempre respetando las diferencias que los miembros individuales aportan al grupo" (Rovai, 2002, p. 4).
McMillan (1996)	"Un espíritu de pertenencia, un sentimiento de que hay una estructura de autoridad en la que se puede confiar, una conciencia de que el comercio y el beneficio mutuo provienen de estar juntos, y un espíritu que proviene de experiencias compartidas que son conservado como arte" (p. 315).

---

Goodman et al. (1998)	“El sentido de comunidad sería evidente en el sentimiento de pertenencia que surge de las relaciones desarrolladas, la comprensión de cómo la comunidad afecta los comportamientos de uno, o una simple afinidad y afecto hacia la comunidad. Dicho de otra manera, es la dimensión cognitiva del "preocuparse" por la propia comunidad” (p. 269).
--------------------------	--

---

Fuente: Elaboración propia, fuentes diversas.

**Tabla 27.** Continuación.

*Definiciones del sentido de comunidad*

---

Autores	Definiciones
Boyte (2003)	“El sentido de comunidad se refiere al vínculo que un individuo tiene con una comunidad. Es similar al comunitarismo en el sentido de que se centra en el espíritu comunitario y la confianza social” (p. 737).
Peterso et al., (2008)	“Desde una perspectiva ecológica, el sentido de comunidad podría considerarse como una característica de la cultura organizacional, un indicador de las relaciones interdependientes entre las personas dentro de las organizaciones y las relaciones entre organizaciones o instituciones dentro de las comunidades” (p. 799).
Vallejo et al., (2017)	“El sentido de comunidad hace referencia al sentimiento de pertenencia, incluyendo una conexión emocional basada en una historia compartida, así como en intereses y preocupaciones” (p. 2).

---

Fuente: Elaboración propia, fuentes diversas.

Las ideas de Sarason (1974) y McMillan y Chavis (1986) son destacadas en este sentido, asimismo, indicaron que tiene constructo de estructura multidimensional. MacMillan y Chavis (1986) afirman que el sentido de comunidad está conformado por cuatro componentes. Los cuatro factores que

exploran la relación entre el individuo y la comunidad son la pertenencia o membresía, la influencia, la integración y satisfacción de necesidades y la conexión emocional.

Muchos estudios revelan que el análisis del sentido de comunidad es complejo y está ligado tanto a los aspectos objetivos del contexto como subjetivos de la interacción social y a las características de sus residentes (Bishop et al., 1997; Chipuer y Pretty, 1999; Obst y White, 2004; Peterson et al., 2008; Tartaglia, 2006) (tabla 28).

**Tabla 28.** *Componentes objetivo y subjetivo del sentido de comunidad*

<b>Componentes Objetivos</b>	<b>Componentes Subjetivos</b>
	- Pertenencia o membresía
	- Satisfacción
- Características sociodemográficas	- Interacción positiva
- Recursos sociales	- Apoyo social
- Características del entorno físico	- Conexión
- Satisfacción de necesidades básicas	- Interacción social
	- Relaciones afectivas

Fuente: Elaboración propia. Basado en Mendieta y Espigares (2014).

Según Mendieta y Espigares (2014), la interacción social y la conexión entre los miembros son elementos clave entre los componentes del sentido de comunidad. Las redes sociales permiten a los individuos conectarse entre sí, así que sea más efectivos en la consecución de objetivos comunes. A pesar del hecho de que los miembros de la comunidad pueden irse y los nuevos miembros pueden ser presentados a la comunidad, este sentido puede perdurar. La mayoría de los estudios están de acuerdo en que el sentido de comunidad afectará positivamente tanto al individuo como a la comunidad y en mejorar el bienestar y la satisfacción con la vida (Talo et al., 2013). En este sentido, las investigaciones muestran los efectos beneficiosos del sentido de comunidad sobre la calidad de vida, como la consolidación de la organización, la integración y la identidad social, las relaciones y la adaptación a las nuevas situaciones entre seres humanos.

Con la adquisición del sentido de comunidad entre las personas se va produciendo identificación, pertenencia y conciencia de participación en el entorno o espacio común en el que sitúan y viven, así que forman un sentimiento de enfrentamiento ante problemas comunes (Musitu, 1991).

#### 4.2. DIMENSIÓN DEL SENTIDO DE COMUNIDAD

La investigación demuestra que la frase "sentido de comunidad" resuena entre los miembros de estos diferentes tipos de colectividades, incluidos los ámbitos geográficos (campus universitarios, entornos de trabajo e incluso comunidades virtuales) o las organizaciones sociales (asociaciones, agrupaciones o movimientos). Muchas investigaciones afirman que hay que examinar el desarrollo del sentido de comunidad exhaustivamente en una variedad de contextos, ya que puede aplicarse tanto a las capas de una comunidad residencial, como a grupos de interés y comunidades virtuales (Brodsky y Marx, 2001; Hill, 1996; Mannarini y Fedi, 2009; Mendieta y Espigares, 2014; Puddifoot, 1996; Warner, 2010). Doolittle y MacDonald (1978), identificaron seis componentes en su análisis factorial: clima de apoyo, ciclo de vida familiar, seguridad, interacción informal, interacción de vecindad y localismo. En este sentido, el índice de sentido de comunidad (SCI) es la medida cuantitativa más utilizada del sentido de comunidad en las ciencias sociales. El SCI basado en una discusión más teórica y global es el de cuatro dimensiones propuesto por McMillan y Chavis (1986) que ha sido considerado como crucial y el punto de referencia para la mayoría de los académicos interesados en la investigación del sentido de comunidad. Esta propuesta identifica cuatro componentes: la pertenencia (membresía), la influencia, la integración y satisfacción de necesidades y el compromiso y lazos emocionales compartidos (tabla 29).

**Tabla 29.** *Modelo cuatridimensional del sentido de comunidad por McMillan y Chavis.*

Componente	Descripciones
Membresía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se define como un sentimiento de implicación personal a una red de relaciones sociales.</li> <li>- Los individuos podrían diferenciar entre quienes pertenecen a la comunidad o no por los siguientes elementos:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La delimitación de una frontera entre los miembros (límites geográficos).</li> <li>2. La existencia de un sistema de símbolos compartidos.</li> <li>3. Sentido de seguridad emocional.</li> <li>4. Inversión personal.</li> <li>5. El sentimiento de pertenencia e identificación en la vida comunitaria.</li> </ol> </li> </ul>
Influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se refiere a la influencia recíproca entre las acciones de la comunidad y las de miembros.</li> <li>- Favorecerá el consenso y la cohesión comunitaria entre los individuos de la comunidad.</li> <li>- Brinda oportunidades para que las personas participen en la vida comunitaria, hagan sus propias contribuciones y perciban sus impactos en las decisiones y acciones colectivas de la comunidad.</li> <li>- Aumenta la conciencia individual de que las elecciones personales y las decisiones son afectadas por la comunidad misma.</li> </ul>
Integración y satisfacción de necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se refieren a la posibilidad de compartir valores y recursos, y a la satisfacción de las necesidades individuales entre los miembros de una comunidad, por ejemplo: ayuda material o psicológica, estatus, popularidad, respeto, etc.</li> <li>- Están vinculados con los valores compartidos por los miembros del grupo. Presentan la relación positiva entre los individuos y sus comunidades.</li> </ul>
Conexión emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un vínculo basado en las experiencias y los lazos emocionales compartidos entre los miembros de una comunidad.</li> <li>- Es un factor esencial en el mantenimiento de comunidades sólidas, fortalecimiento de la calidad de lazos sociales, e incremento en la percepción de apoyo social.</li> </ul>

Fuente: Elaborado propia. Diversas fuentes.

Este modelo es el punto de referencia para muchos estudios en este área y ha sido experimentado por tanto, entre varios tipos de poblaciones, como los adolescentes (Albanes et al., 2007; Cicognani et al., 2008; Cicognani et al., 2015; Petrillo et al., 2016; Prati et al., 2020), los padres (Burcher, et al., 2021), los profesores (Hlalele y Mosia, 2020; Rovai, 2002), deportistas (Goodwin, et al., 2009; Warner et al., 2013), inmigrantes (Novara, et al., 2021; Salami, et al., 2019), estudiantes (Boyer, 1990; Park, 2018), pacientes con enfermedades mentales (Townley y Kloos, 2009), residentes (Doolittle y Macdonald, 1978; Mendieta y Espigares, 2014), como entre varios tipos de comunidades, como escuelas o universidades (Albanesi et al., 2007; Prati, et al., 2017; Rovai, 2002; Warner y Dixon, 2011), educación a distancia (Cornell, et al., 2019; Dewald, 2021; Stephenson, 2019), comunidades virtuales (Blanchard, 2008), organizaciones comunitarias (Hughey et al., 1999), mercados de agricultores (Russomanno y Jabson, 2021), lugares de trabajo (Klein y D'Aunno, 1986), o comunidades territoriales de diferentes tamaños (Buckner, 1988; Doolittle y Macdonald, 1978; Glynn, 1981; Mendieta y Espigares, 2014; Riger y Lavrakas, 1981), la propiedad compartida (Huurne et al., 2020), teatros (Forenza y Tredinnick, 2020), hoteles ámbito económico (Lewinson y Carrion, 2020).

Sin embargo, según Talo, et al. (2013), la complejidad de las membresías, roles e identidades individuales de la comunidad hace pensar que el sentido de comunidad puede variar según entornos comunitarios específicos. Esta escala se ajusta a varias estructuras multidimensionales y no siempre corresponde al modelo cuatridimensional de McMillan y Chavis (1986).

Generalmente hay dos enfoques diferentes para explicar las dimensiones del sentido de comunidad, uno es desde una perspectiva analítica y otra más teórica y global (tabla 30). Además, el sentido de comunidad se ha estudiado para predecir resultados como el bienestar psicológico (Peterson et al., 2008; Prezza y Pacilli, 2007), así como participación comunitaria y participación cívica (Albanesi et al., 2007; Prezza et al., 2009). Se debe tener en cuenta que cada persona es miembro de muchas comunidades en cualquier momento y tienen una importancia diferente en diversos momentos (Fisher et al., 2002).

**Tabla 30.** *Propuestas sobre la dimensionalidad del sentido de comunidad.*

<b>Autores</b>	<b>9 dimensiones</b>	<b>Contexto</b>	<b>Perspectiva</b>
Mendieta y Espigares (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo residencial.</li> <li>- Factores físicos.</li> <li>- Apoyo económico.</li> <li>- Motivación.</li> <li>- Participación individual.</li> <li>- Empoderamiento.</li> <li>- Apoyo institucional.</li> <li>- Autoeficacia.</li> <li>- Participación comunitaria.</li> </ul>	Barrios	Empírica
<b>Autores</b>	<b>7 dimensiones</b>	<b>Contexto</b>	<b>Perspectiva</b>
Rovai (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distancia transaccional.</li> <li>- Presencia social.</li> <li>- Igualdad social.</li> <li>- Actividades de grupos pequeños.</li> <li>- Facilitación de grupos.</li> <li>- Estilo de enseñanza y etapa de aprendizaje.</li> <li>- Tamaño de la comunidad.</li> </ul>	Profesores de enseñanza a distancia	Teórica
<b>Autores</b>	<b>6 dimensiones</b>	<b>Contexto</b>	<b>Perspectiva</b>
Doolittle y MacDonald (1978)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima de apoyo.</li> <li>- Ciclo de vida familiar.</li> <li>- Seguridad.</li> <li>- Interacción informal.</li> <li>- Vecindad interacción.</li> <li>- Localismo.</li> </ul>	Barrios	Empírica

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 30.** Continuación.*Propuestas sobre la dimensionalidad del sentido de comunidad.*

Autores	6 dimensiones	Contexto	Perspectiva
Glynn (1981)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación objetiva de la estructura comunitaria.</li> <li>- Relaciones de apoyo en la comunidad.</li> <li>- Patrones de similitud y relación de los residentes de la comunidad.</li> <li>- Participación individual en la comunidad.</li> <li>- Calidad del entorno comunitario.</li> <li>- Seguridad comunitaria.</li> </ul>	Barrios	Empírica
Klein y D'Aunno (1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características individuales de los empleados.</li> <li>- Características del trabajo.</li> <li>- Características del líder.</li> <li>- Características del grupo de trabajo.</li> <li>- Características de la organización.</li> <li>- Características extra-organizacionales.</li> </ul>	Lugar de trabajo	Teórica
Warner et al. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideración administrativa.</li> <li>- Oportunidades de liderazgo.</li> <li>- Equidad en las decisiones administrativas.</li> <li>- Competencia.</li> <li>- Espacios sociales.</li> <li>- Interés común.</li> </ul>	Adolescentes deportistas	Empírica

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 30.** Continuación.

*Propuestas sobre la dimensionalidad del sentido de comunidad.*

<b>Autores</b>	<b>5 dimensiones</b>	<b>Contexto</b>	<b>Perspectiva</b>
Albanesi et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentido de pertenencia.</li> <li>- Apoyo y conexión emocional en la comunidad.</li> <li>- Satisfacción de las necesidades y oportunidades de participación.</li> <li>- Apoyo y conexión emocional con sus compañeros.</li> <li>- Oportunidades de influencia</li> </ul>	Estudiantes de secundaria	Empírica
Warner y Dixon (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideración administrativa.</li> <li>- Oportunidades de liderazgo.</li> <li>- Equidad en las decisiones administrativas.</li> <li>- Competencia.</li> <li>- Espacios sociales.</li> </ul>	Atletas universitarios	Empírica
Chiessi et al. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción de las necesidades y oportunidades de participación.</li> <li>- Apoyo y conexión emocional con los compañeros.</li> </ul>		
Cicognani et al. (2012).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo y conexión emocional en la comunidad.</li> </ul>	Adolescentes	Empírica
Cicognani et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentido de pertenencia.</li> <li>- Oportunidad de influencia.</li> </ul>		
Kerwin et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideración administrativa.</li> <li>- Oportunidades de liderazgo.</li> <li>- Equidad en las decisiones administrativas.</li> <li>- Espacios sociales.</li> <li>- Interés común.</li> </ul>	Voluntarios en evento deportivo	Empírica

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 30.** Continuación.*Propuestas sobre la dimensionalidad del sentido de comunidad.*

<b>Autores</b>	<b>5 dimensiones</b>	<b>Contexto</b>	<b>Perspectiva</b>
Petrillo et al. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentido de pertenencia y conexión emocional con sus compañeros.</li> <li>- Satisfacción de las necesidades y oportunidades de participación.</li> <li>- Apoyo y conexión emocional en la comunidad.</li> <li>- Apoyo de compañeros.</li> <li>- Oportunidades de influencia.</li> </ul>	Adolescentes	Empírica
<b>Autores</b>	<b>4 dimensiones</b>	<b>Contexto</b>	<b>Perspectiva</b>
Goodwin et al. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membresía.</li> <li>- Influencia.</li> </ul>	Jugadores de rugby en silla de ruedas	Empírica
McMillan y Chavis (1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración y satisfacción de necesidades.</li> <li>- Conexión emocional.</li> </ul>	Global	Teórica
Hughey et al. (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación con la organización.</li> <li>- Organización como mediador.</li> <li>- Influencia de la organización comunitaria.</li> <li>- Enlace a la comunidad.</li> </ul>	Organizaciones comunitarias	Empírica
Lyons y Dionigi (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interés deportivo compartido.</li> <li>- Camaradas en actividad continua.</li> <li>- Propósito de vida relevante.</li> <li>- Retribución.</li> </ul>	Adultos mayores o participante de maestros deportivos	Teórica
Kellett y Warner (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La falta de consideración administrativa.</li> <li>- Desigualdad.</li> <li>- Competencia.</li> <li>- Interés común.</li> </ul>	Árbitros australianos de cada nivel de arbitraje y puesto	Empírica

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 30.** Continuación.*Propuestas sobre la dimensionalidad del sentido de comunidad.*

<b>Autores</b>	<b>3 dimensiones</b>	<b>Contexto</b>	<b>Perspectiva</b>
Bishop et al. (1997)	- Misión. - Responsabilidad recíproca. - Desarmonía.	Hombres adictos y alcohólicos	Empírica
Long y Perkins (2003)	- Conexión social. - Preocupaciones mutuas. - Valores de la comunidad.	Barrios	Empírica
Prati et al. (2017)	- Dimensiones de membresía. - Conexión emocional. - Oportunidades.	Escuelas intermedias públicas	Empírica
<b>Autores</b>	<b>2 dimensiones</b>	<b>Contexto</b>	<b>Perspectiva</b>
Riger y Lavrakas (1981)	- La vinculación social. - El enraizamiento físico.	Apego comunitario de residentes	Empírica
Buckner (1988)	- Vinculación social. - Arraigo conductual.	Vecinos	Empírica

Fuente: Elaboración propia.

En suma, las dimensiones de sentido de comunidad han sido definidas de varias formas, pero generalmente se puede observar que existe una tendencia a la distinción de tres dimensiones (influencia, interacción y sentido de pertenencia). Sin embargo, todavía no existe un consenso total entre los diferentes investigadores que caracterice a todos los tipos de comunidad (Dickson, et al., 2017; Hughey et al., 1999; Peterson, 2008).

Para diseñar mejor las estructuras que fomentan el sentido de comunidad, comprender los contextos resulta fundamental. En el contexto deportivo

trabajado por Warner y Dixon (2011) se explora el sentido de comunidad entre los participantes de deportes universitarios y reveló cinco factores importantes: consideración administrativa, oportunidades de liderazgo, equidad en las decisiones administrativas, competencia y espacios sociales. A posteriori, publicaron la escala multidimensional de sentido de comunidad de seis factores (tabla 31) como una medida válida y confiable del sentido de comunidad en el deporte (Warner et al., 2013). Sus resultados proporcionaron soluciones prácticas para formular el marco teórico del sentido de comunidad generalizado en el contexto deportivo, siendo necesario explorar otras estructuras deportivas a distintos niveles.

**Tabla 31.** *Seis dimensiones del sentido de comunidad en el contexto deportivo.*

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
Consideración administrativa	La atención, preocupación y la intencionalidad de los administradores.
Interés Comunes	Dinámica de grupos, redes sociales y amistades que resultan los individuales que reúnen por interés comunes.
Competitividad	El desafío de sobresalir contra las rivalidades internas y externas.
Equidad de Decisiones Administrativas	Las decisiones que muestran que todos los miembros de la comunidad son tratados de la misma manera.
Oportunidades de Liderazgo	Oportunidades formales e informar de dirigir y guiar a otros en la comunidad.
Espacios Sociales	Área común o instalación en la que las atletas podrían interactuar entre sí.

Fuente: Elaboración propia. Basado en Warner et al. (2013).

En esta línea, se encuentran en la literatura estudios que destacan que el factor de oportunidades de liderazgo es esencial para fortalecer el sentido de pertenencia y de comunidad en el contexto deportivo (Kerwina et al., 2015; Warner y Dixon, 2013).

#### 4.3. SENTIDO DE COMUNIDAD EN LA GESTIÓN DE VOLUNTARIO

La colectividad es una de las características centrales de una organización en la que todos participan en acciones coordinadas como individuo (Boyd y Nowell, 2013). Las empresas y organizaciones son distintas de las comunidades tradicionales, y como una fuerza influyente, proporcionan un nuevo lazo entre personas (Burroughs y Eby, 1998). Por ello, hoy en día, es cada vez más importante que las organizaciones se conviertan en una comunidad que pueda asumir la RSC y pueda brindar una mayor prosperidad a los grupos de interesados. (Boyd y Nowell, 2013; Mintzberg, 2009). Es esencial comprender la idiosincrasia de la organización específica debido a su relación directa con la satisfacción laboral, la disminución de la rotación y la mejora del rendimiento (Burroughs y Eby, 1998; Kellett y Warner, 2011; Klein y D'Aunno, 1986).

Los psicólogos comunitarios han reconocido el lugar de trabajo como un espacio comunitario importante (Burroughs y Eby, 1998; Chioneso y Brookins, 2013; Klein y D'Aunno, 1986; Zani y Cicognani, 2012). El sentido de comunidad en el lugar de trabajo se refiere a la evaluación y aprobación de un individuo de un grupo de trabajo o redes sociales (Klein y D'Aunno, 1986). Es necesario desarrollar un sentido de comunidad en el entorno institucional porque puede contribuir al éxito de la organización, favorecer la RSC y traer la prosperidad a los grupos de interesados (Block, 2008; Boyd y Nowell, 2013, 2017; Mintzberg, 2009). Un clima organizacional de apoyo, como el sentido de comunidad o satisfacción de sus necesidades tendría una correlación positiva con la satisfacción, pertenencia del trabajo y el nivel de bienestar subjetivo. Klein y D'Aunno (1986) propusieron los determinantes del sentido de comunidad en lugar de trabajo:

1. Características de los empleados individuales:
  - La homogeneidad de los miembros está positivamente relacionada con el sentido de comunidad de la organización.
  - La demografía individual, educación, edad, ingresos podrían afectar el sentido de comunidad.

- La retención de empleados en la organización puede tener correlación positiva con el sentido de comunidad.

2. Características del trabajo:

- Las características del trabajo pueden desempeñar un papel clave para aumentar el sentido de comunidad de empleados en los niveles funcionales de organización y agrupación.

3. Características del líder:

- Los supervisores pueden ayudar a establecer el propósito y la identidad del grupo, lo que puede afectar a la lealtad de los empleados.
- Afectar indirectamente a la formación entre los empleados, aumentando así la conciencia de la comunidad para todos.

4. Características del grupo:

- Las características de muchos subgrupos o departamentos, la cantidad de tiempo que los miembros trabajan juntos y el tamaño (numero de compañero de trabajo) de grupos, pueden afectar la percepción y participación de los miembros.
- El intercambio de información y de ganancias puede aumentar a la identidad del grupo y sentido de comunidad.

5. Características de la organización:

- Intercambio de información (por ejemplo, información financiera de la empresa), participación de la planificación pueden aumentar la confianza y la participación de los miembros de la organización.

6. Características extraorganizacionales:

- Las características del propio entorno de la organización pueden afectar directa o indirectamente a la experiencia de la comunidad dentro de la organización.
- La sinergia de estos factores crea un sentido común de comunidad entre los miembros de la organización.

Vemos por lo tanto que es fundamental examinar el sentido de comunidad en un contexto específico y determinar cuáles son los factores importantes y cómo trabajar juntos para crear o mejorar el sentido de comunidad (Hill, 1996; Klein y D'Aunno, 1986; Warner y Dixon, 2011).

Boyd y Nowell (2013) encuentra la utilidad de la conciencia comunitaria en la gestión. Para examinar la utilidad y singularidad del sentido de comunidad en el campo de la gestión, compararon cinco estructuras de gestión similares al sentido de comunidad. Las cinco estructuras están potencialmente relacionadas con el sentido de comunidad en el campo gestionado: cohesión del equipo, identidad organizacional, compromiso organizacional, contratos psicológicos y capital social. Analizaron las características compartidas y diferentes entre sentido de comunidad y las cinco estructuras, así que destacaron las propiedades únicas desde cinco criterios como la definición del constructo, el enfoque del concepto, las dimensiones del concepto, el nivel de análisis y su referente (tabla 32).



**Tabla 32.** *Características compartidas y diferentes entre sentido de comunidad y las cinco estructuras de gestión.*

Estructuras	Características compartidas	Características diferentes
Cohesión del equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe sentido de identificación dentro de un grupo.</li> <li>- Son mediciones útiles de la conectividad dentro de un contexto colectivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son estructuras distintas complementarias.</li> <li>- El sentido de comunidad es analizado al nivel individual. La cohesión del equipo es a nivel de equipo o unidad.</li> <li>- Puede ser más flexible el sentido de comunidad al conceptualizar relaciones dentro de dominios suborganizados o de unidades múltiples.</li> </ul>
Identidad organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambas estructuras hacen referencia al estado cognitivo de un individuo.</li> <li>- Ambos hacen referencia a un sentido de pertenencia o conexión con la organización que satisface la necesidad clave de una identidad positiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las organizaciones tienen muchas facetas que pueden invocar un sentido de identificación.</li> <li>- El sentido de comunidad es un concepto de enfoque limitado con la experiencia de sentirse parte de un colectivo social.</li> <li>- El sentido de comunidad tiene el potencial de ofrecer un aumento de valor agregado a la comprensión de la identidad organizacional.</li> </ul>
Compromiso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El nivel de análisis de ambas estructuras es individual. Representa la experiencia psicológica de una relación de un individuo.</li> <li>- Ambas estructuras han reconocido que las relaciones pueden arraigarse en bases afectivas, instrumentales y normativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El sentido de comunidad no es aplicable fuera del contexto de un colectivo social definido.</li> <li>- El compromiso organizacional puede estar asociado a una gama de objetivos, incluido un contrato o una meta.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia. Basado en Boyd y Nowell (2013).

**Tabla 32.** Continuación.

*Características compartidas y diferentes entre sentido de comunidad y las cinco estructuras de gestión.*

Estructuras	Características compartidas	Características diferentes
Cumplimiento del contrato psicológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son fenómenos psicológicos y se centran en el nivel individual de análisis.</li> <li>- Ambas comparten una lógica teórica: el comportamiento de un individuo en un contexto social dado está conducido por sus percepciones sobre la naturaleza de la relación entre ellos y ese contexto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El contrato psicológico enfatiza la relación entre empleados y empleadores en un entorno social.</li> <li>- El sentido de comunidad enfoca en la relación percibida de un individuo con un contexto social.</li> <li>- La literatura sobre contratos psicológicos se centra en la noción de obligaciones percibidas dentro de un contexto social.</li> <li>- El sentido de comunidad se centra en la experiencia fenomenológica en contexto social.</li> </ul>
Capital social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambas estructuras enfatizan los beneficios que se pueden obtener a través de la membresía dentro de una estructura social definida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El nivel de análisis para sentido de comunidad es inherentemente individual. El capital social varía en su aplicación como un atributo a un individuo versus un atributo de un colectivo.</li> <li>- El sentido de comunidad es la percepción de las ventajas que se hacen posibles a través de la membresía. El capital social es la ventaja en sí misma y la estructura social lo que confiere esa ventaja.</li> <li>- El capital social no es un fenómeno psicológico sino más bien un fenómeno sociológico definido por su función.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia. Basado en Boyd y Nowell (2013).

En el área de salud mental, el sentido de comunidad podría ser indicador de salud psicológica como bienestar de empleo (Peterson et al., 2008), satisfacción laboral que se ha demostrado consistentemente para predecir la rotación de empleados (Brooke et al., 1988; Burroughs y Eby, 1998; Kinicki, et al., 2002) y el

rendimiento del empleado (Judge y Bono, 2001). El sentido de comunidad también ha sido considerado como la motivación de un comportamiento prosocial. Cuando la organización satisface las necesidades individuales, es probable que los empleados participen en una variedad de comportamientos proorganizacionales (Boyd y Nowell, 2013).

Hay estudios que indicaron la existencia de una relación positiva entre el sentido de comunidad y la retención de empleo estacional (McCole, 2006; McCole et al., 2012). Por ejemplo, en la investigación de Bialeschki, et al. (1998) demostraron que los trabajadores estacionales del campamento de verano estaban desarrollando su propio sentido de comunidad y familia y estableciendo lazos entre ellos. Kellett y Warner (2011) afirman que el sentido de comunidad favorece la retención del empleado estacional, además, afirmaron que la capacitación del personal, tanto inicial como continua, podría tener un gran impacto en la percepción del sentido de comunidad. La investigación desde la perspectiva del empleo estacional es importante en la industria deportiva, sobre todo, en el entorno del evento deportivo debido al carácter rotatorio y eventual de las tareas asignadas a los voluntarios. Los eventos generalmente dependen de voluntarios que participan con características flexibles y a corto plazo.

El comunitarismo equilibra el individualismo y el colectivismo (Gallant et al., 2013). La comunidad de voluntarios deportivos representa un gran porcentaje de los empleados estacionales en el evento deportivo. Hay investigaciones que enfatizan la relación entre las orientaciones de valor colectivo (el interés de la comunidad, como la oportunidad de hacer una contribución o diferencia en la comunidad) e individualista (beneficios relacionados con el interés propio, como el desarrollo de conocimientos y habilidades) y el voluntariado (Arai, 2000). En este sentido, demuestran que ser voluntario favorecería el incremento de la preocupación por la comunidad y el sentido de responsabilidad por el bien común (Reed y Selbee, 2002). Además, los empleados con un mayor sentido de comunidad reconocen que el bienestar de la organización tiene prioridad sobre el del individuo (Burroughs y Eby, 1998; Klein y D'Aunno, 1986; Sarason, 1974).

Las organizaciones sin fines de lucro dependen de voluntarios para atender los intereses de su comunidad y cumplir sus objetivos. Muchos estudios muestran

que el sentido de la comunidad es inherente en el voluntariado (Costa et al., 2006; Dickson et al., 2017; Kerwina et al, 2015) y un resultado del capital social (Putnam, 2000). El voluntariado es un indicador clave de la existencia de capital social positivo, pero en una forma colectiva. Dickson et al. (2017) realizaron investigaciones sobre la premisa de que la conciencia comunitaria provoca emociones positivas y aportaron tres contribuciones del sentido de comunidad como una emoción positiva para los voluntarios y sus organizaciones:

1. Los voluntarios son más eficientes y capaces:

Las emociones positivas mejoran la atención, cognición, flexibilidad, creatividad, receptividad y bienestar emocional de los voluntarios que proporcionan capital humano en eventos deportivos.

2. Será mejor para enfrentar el estrés y la adversidad:

Las emociones positivas se vinculan con la resiliencia personal de equipo y organizacional.

3. Reducirán la rotación de voluntarios:

Las relaciones positivas entre los individuos y su organización y compañeros de trabajo pueden mitigar las intenciones de marcharse de sus organizaciones y las expectativas emocionales positivas para que los nuevos voluntarios se asociaran positivamente con las intenciones de continuar con el voluntariado.

Los voluntarios de eventos que están fuertemente motivados por el sentido de comunidad que se puede obtener y por la experiencia derivada de este servicio, superan las barreras de clase social (Green y Chalip, 2004). Pero hay pocas investigaciones que desarrollan un análisis considerando la gestión del sentido de comunidad de los voluntarios en el contexto de los eventos deportivo. Así como la conciencia comunitaria puede afectar la satisfacción de los empleados, a los voluntarios también puede hacerlo. Por lo tanto, este concepto es digno de investigación y cultivo en el campo de la gestión de los voluntarios deportivos.

Kerwin et al. (2015) exploraron el sentido de comunidad entre los voluntarios de eventos deportivos a pequeña escala, midiéndolo con seis dimensiones: consideración administrativa, oportunidades de liderazgo, equidad en las decisiones administrativas, espacios sociales, interés común y competencia. Los autores subrayan que el voluntariado es una experiencia colectiva y un resultado directo del capital social. Destacan que las experiencias de voluntariado en eventos deportivos a pequeña escala brindan las oportunidades de vinculación social necesarias para crear un sentido de comunidad. Esta conclusión ha sido identificada desde la perspectiva de la potencia de capital humano para eventos deportivos (Taks, et al., 2014).

El sentido de comunidad puede ser un resultado social importante tras la organización de un evento deportivo. Por eso los gerentes pueden enfocarse en el antecedente de este concepto (Boyd y Nowell, 2013). Dickson et al. (2017) examinaron los antecedentes del sentido de comunidad de los voluntarios en el Campeonato Mundial de Remo del año 2010 y del Campeonato Mundial de Atletismo del año 2011. El estudio propuso que el sentido de comunidad estaría respaldado por la claridad de los roles, la claridad de los objetivos, la tenencia, la consideración individualizada de su supervisor o líder, el tamaño del grupo de trabajo y la participación deportiva.

Un fuerte sentido de comunidad impacta positivamente en muchos aspectos como el compromiso (un vínculo emocional hacia el comité organizador), la motivación y la experiencia de voluntariado. El impacto del sentido de comunidad en el compromiso y la motivación resulta una percepción positiva de la experiencia del voluntariado (Costa et al., 2006; Lachance y Parent, 2020). Hay indicios de que es aconsejable que se aproveche el periodo de capacitación para que los voluntarios puedan conocerse entre sí. La satisfacción de los voluntarios durante este periodo formativo afectará a su sentido de comunidad y a su compromiso con la organización del evento. Además, diferentes autores, abordaron que los stakeholders externos (como los voluntarios) logran sentido de comunidad de manera fácil y rápida (Costa, et al., 2006; Dickson et al., 2017; Kellett y Warner, 2011; Kerwina et al., 2015; Lachance y Parent, 2020). En este sentido, Costa et al. (2006) sugieren que se puede fomentar el sentido de comunidad a través de satisfacer la autoestima y las oportunidades esperadas por

los voluntarios durante la capacitación y de manera indirecta se contribuye positivamente a la satisfacción laboral del sujeto dentro de la organización del evento.

**V - METODOLOGÍA Y  
PROPUESTA DE MODELO  
TEÓRICO DE LA  
INVESTIGACIÓN**





## 5. PROPUESTA DE MODELO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5.1.1. Problema y objetivos de la investigación

El objetivo genérico de esta tesis doctoral es analizar y describir el grado de responsabilidad social en los eventos deportivos en China y concretamente en el China Open 500, desde la perspectiva de la percepción del sentido de la comunidad, motivación de sus voluntarios deportivos y su relación con la satisfacción y lealtad. En este sentido, y en función de la revisión de la literatura consultada en capítulos anteriores, se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo es el Sentido de la Comunidad de los voluntarios en el China Open 500 antes y después de su participación? Y ¿cómo afecta el sentido de comunidad y motivación a su satisfacción y lealtad como voluntarios del China Open 500?

Con el fin de dar respuesta a esta cuestión se plantean los objetivos de investigación, desde los cuales se desarrolla un modelo de Responsabilidad Social Corporativa en términos de Percepción del Sentido de la Comunidad, Motivación, Satisfacción y Lealtad por parte de los voluntarios en eventos deportivos en China. Dichos objetivos son los siguientes:

#### a) Objetivos generales:

Elaborar un instrumento para determinar la percepción de los voluntarios sobre su sentido de la comunidad aplicada a un evento deportivo y conocer las dimensiones derivadas del análisis de sus respuestas.

Desarrollar un modelo de análisis de eventos deportivos desde la perspectiva de la RSC y en concreto desde la motivación, el sentido de la comunidad, satisfacción y lealtad de sus voluntarios.

Proponer directrices para un evento deportivo socialmente responsable, con la mayor integración posible de los voluntarios locales.

Realizar recomendaciones y establecer pautas a seguir a las diferentes entidades organizadoras de eventos deportivos con la finalidad de que ésta sean socialmente responsables.

b) Objetivos específicos:

1. Analizar el sentido de la comunidad de los voluntarios antes y después de la celebración del China Open 500.

2. Investigar la influencia del China Open 500 en el sentido de las comunidad, satisfacción y lealtad de sus voluntarios.

3. Describir los motivos por los que los stakeholders participan como voluntarios en eventos deportivos en el China Open 500.

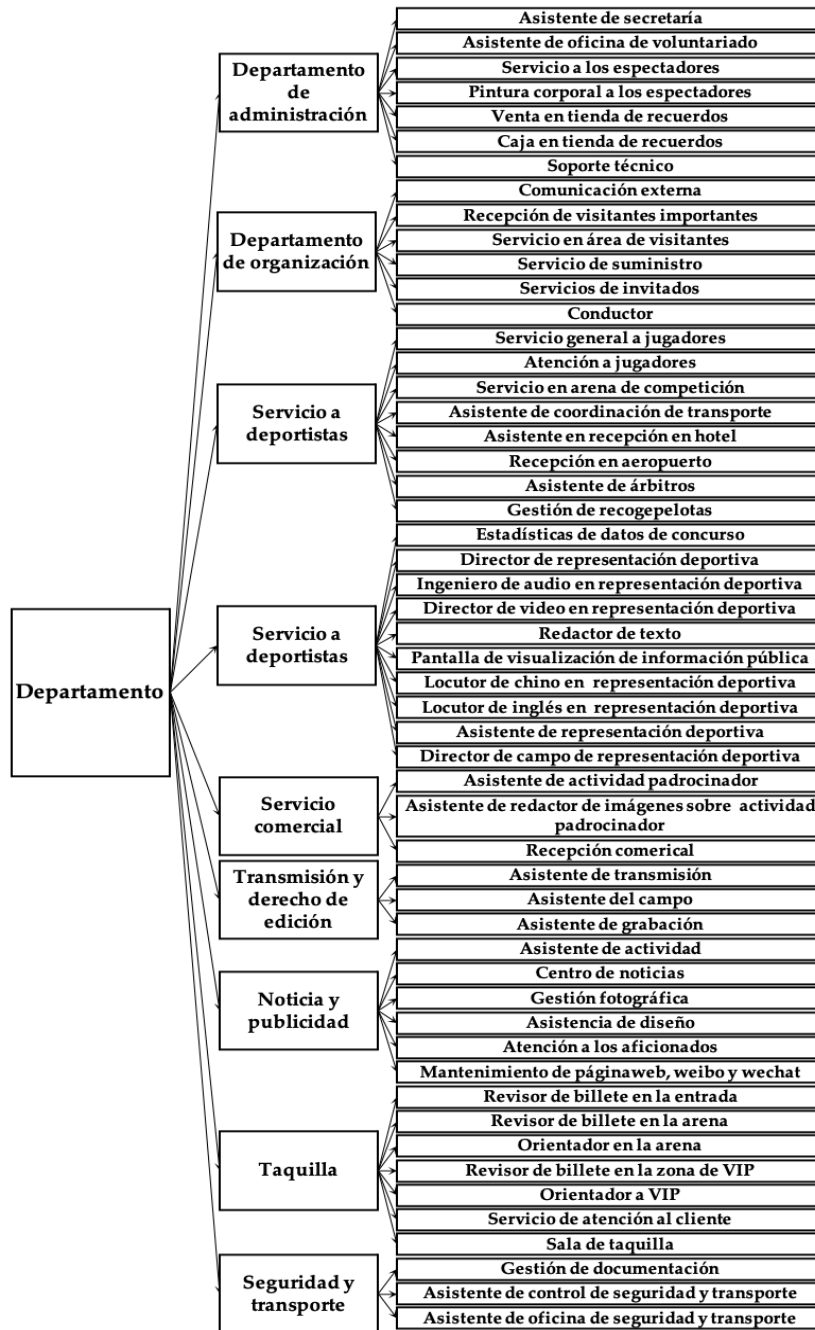
4. Analizar la influencia de la motivación de voluntarios sobre la satisfacción e intención futura de los eventos deportivos.

5. Identificar, dentro de las comunidades locales, los stakeholders afectados por la celebración del China Open 500.

### **5.1.2 Ámbito de la investigación**

La población objeto de este estudio serán los voluntarios que asisten al China Open 500 del año 2019 en Beijing, China. En total son 999 voluntarios distribuyendo en diferentes puestos en el evento (figura 11).

Figura 11. Puestos de trabajo que voluntarios participen en China Open 500



Fuente: Elaboración propia.

El China Open 500, organizado en Pekín, cuenta con 16 ediciones celebradas desde 2004 a 2019. Este evento, posee el derecho a albergar los torneos de las tres grandes organizaciones internacionales de tenis (ATP, WTA e ITF). Además, es el acontecimiento de tenis internacional más completo, con el más alto nivel y la mayor cantidad de jugadores en Asia (China Open, 2020). El China Open 500 está promovido por la Administración General del Deporte y el Gobierno Popular del Municipio de Pekín y organizado por el Centro de Administración de Tenis de la Administración General del Deporte de China, la Oficina Municipal de Deportes de Pekín, el Gobierno Popular del Distrito de Chaoyang de Pekín y la empresa pública China Open Promotions Limited (China Open, 2020). China Open 500 es un evento grande o internacional (Boyer et al., 2007; Roche, 2000; Sarmento, 2002), celebrado desde el 28 de septiembre de 2019 hasta 6 de octubre de 2019. La población objeto de este estudio serán los voluntarios que asisten en China Open 500. En total son 999 voluntarios distribuidos en diferentes puestos en el evento. En la tabla 33 podemos observar los datos técnicos de la recogida de datos.

**Tabla 33.** *Ficha Técnica de la Investigación*

<b>Ficha Técnica de la Investigación</b>	
Universo	Todos voluntarios en el evento China Open 500 ( $\geq 18$ años).
Ámbito geográfico	Beijing, China
Eventos seleccionados	China Open 500 del año 2019
Método de recogida de la información	Encuesta personal
Procedimiento de muestreo	No probabilístico. No hay, población y muestra coinciden.
Tamaño de la muestra	805 sujetos
Nivel de confianza	99% para el caso más desfavorable $p=q=0,5$
Error muestral	0,5%
Fecha de trabajo de campo	Septiembre y octubre de año 2019

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS

Con el fin de explicar la percepción del sentido de la comunidad y la motivación de los voluntarios del China Open 500 y sus consecuencias sobre su satisfacción e intención futura, vamos a exponer un modelo que trata de integrar las diferentes perspectivas que explican este proceso. Sobre todo, desde el paradigma de la medición de la percepción del sentido de comunidad prestado y en particular en los servicios deportivos.

La estructura teórica que vamos a plantear a continuación tiene su base en el análisis de la literatura consultada en los capítulos anteriores.

Incorporamos las aportaciones recogidas sobre el evento deportivo como producto explicadas en el capítulo 2. Recogemos los principales puntos de vista sobre el papel del sentido de comunidad en el voluntariado, realizadas en el capítulo 4. La estructura teórica incorpora también, los estudios más relevantes sobre las relaciones causales entre la motivación, la satisfacción y lealtad del voluntario de servicios deportivos explicadas en el capítulo 3.

Así en función de las literaturas proponemos un modelo teórico que se muestra desglosado en las figuras 12, 13, 14, 15, 16 para más adelante mostrar el modelo teórico en su conjunto en la figura 17.

Pretendemos justificar por un lado la utilización de las diferentes variables para explicar estos procesos y por otro las relaciones causales que cabe esperar que se produzcan entre ellas. En primer lugar, tenemos la percepción del sentido de comunidad como una variable, que puede afectar a todo el proceso de voluntariado y sobre la satisfacción y la lealtad de los voluntarios. La percepción del sentido de comunidad estructurada en torno a seis dimensiones y sus consiguientes atributos de percepción del sentido de comunidad (equidad de las decisiones administrativas, oportunidad liderazgo, espacio social, competitividad, interés común y consideración administrativa). En segundo lugar, tenemos la motivación, estructurada en torno a cuatro dimensiones y sus consiguientes atributos (oportunidad de liderazgo, autodeterminación, *networking* e interacción social). Las dimensiones de la percepción del sentido de comunidad y la

motivación como variables independientes. En el otro extremo del marco estructural, nos vamos a encontrar con dos variables dependientes como son: la satisfacción y la lealtad o intención futura hacia el voluntariado.

Una vez justificadas la elección de estas variables en el contexto del evento deportivo, se procederá al enunciado de las hipótesis que tratan de establecer la relación entre las diferentes variables de la investigación: percepción del sentido de la comunidad, motivación, satisfacción y lealtad o intención futura hacia el voluntariado en eventos deportivos.

### **5.2.1. Influencia de la motivación del voluntariado sobre la satisfacción como voluntarios del China Open 500.**

#### *5.2.1.1. Efecto de la motivación sobre la satisfacción de los voluntarios*

Según Fairley et al. (2009) y Lee et al. (2016) la interacción social fomenta la comunicación, el comportamiento cooperativo y la creación de la amistad de voluntarios; este planteamiento estaría de acuerdo con los trabajos de Bidee, et al. (2013) y Read, (2010), donde se plantea la experiencia de trabajo como una motivación que facilita biografías personales distintivas de voluntario. Además, la autodeterminación (Gaston y Alexander, 2001; Mirsafian y Mohamadinejad, 2011) y el networking (Bae et al, 2016) también son motivaciones que estimulan a los voluntarios a donar de forma libre su tiempo realizando trabajo no remunerado.

La satisfacción es una variable extensamente investigada en diversas disciplinas. De acuerdo con los trabajos de Bang y Ross (2009), MacNeela (2008), Monga (2006), Omoto y Snyder (1995), Pauline y Pauline (2009), Phillips (1982), Pierce et al. (2014), Serrow (1991), Strigas y Jackson (2003), Switzer et al. (1999), se afirman que la satisfacción suele estar vinculada tanto a la motivación como a la retención. Los estudios también han revelado que el contexto es fundamental para la satisfacción de los voluntarios más que en el entorno de un empleado tradicional. Según Finkelstein (2007), la satisfacción depende de que la experiencia del voluntario cumpla con los objetivos de los voluntarios en un conjunto de experiencias.

Es lógico pensar por lo tanto que la motivación de voluntarios en el contexto de evento deportivo del China Open 500 afecte a su satisfacción como voluntarios. Esto nos conduce al planteamiento de la siguiente hipótesis y sus subhipótesis correspondientes (figura 12):

H1: La motivación hacia el voluntariado deportivo afecta a su satisfacción como voluntarios del China Open 500:

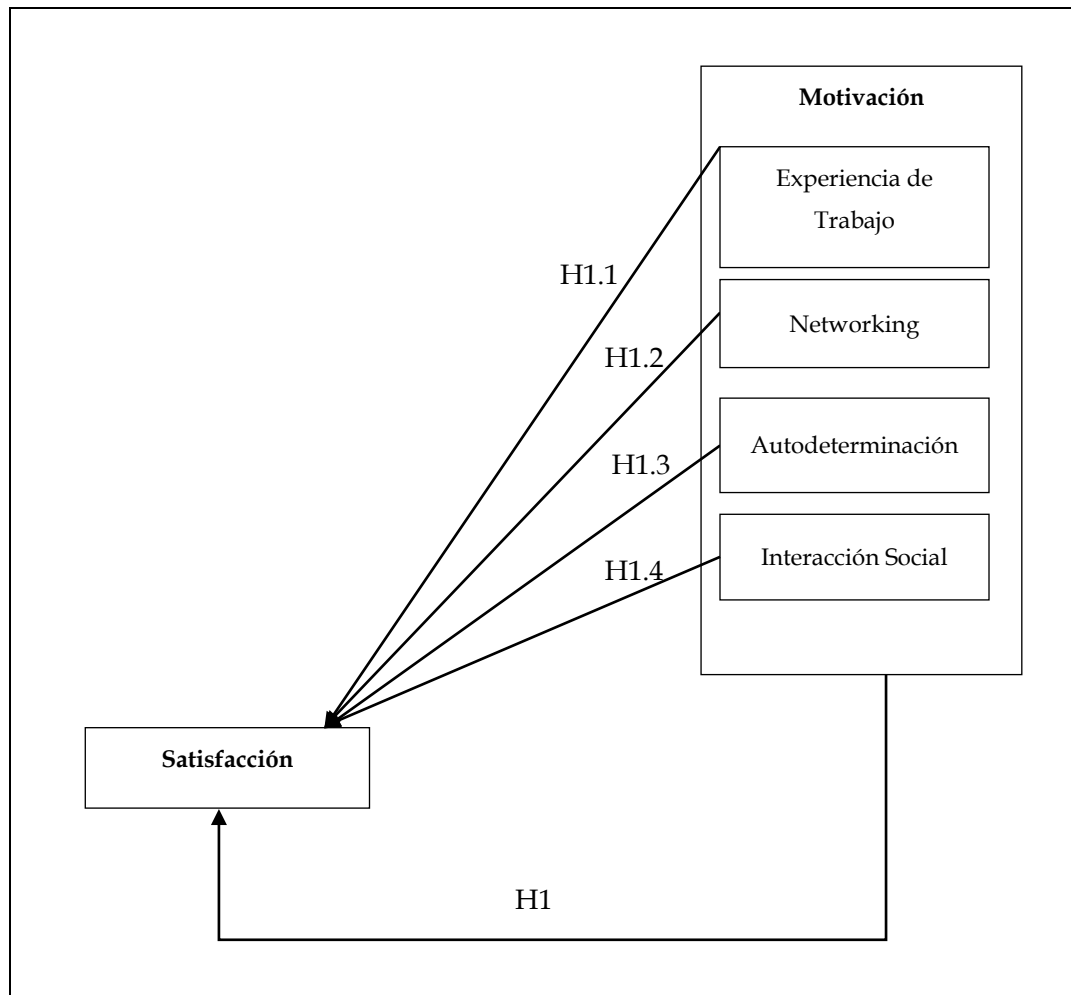
H1.1: La motivación hacia la experiencia de trabajo por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su satisfacción como voluntarios.

H1.2: La motivación hacia el networking por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su satisfacción como voluntarios.

H1.3: La motivación hacia la autodeterminación por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su satisfacción como voluntarios.

H1.4: La motivación hacia interacción social por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su satisfacción como voluntarios.

**Figura 12.** Modelo teórico de la hipótesis H1



Fuente: Elaboración propia.

## 5.2.2. Influencia de la motivación de voluntarios sobre su intención futura como voluntarios de eventos deportivos

### 5.2.2.1. Relación entre la motivación hacia el voluntariado en eventos deportivos y lealtad

Los antecedentes del compromiso siguen siendo un componente constante de muchos estudios sobre voluntariado deportivo que se realizan en la actualidad. Diversos son los factores que hacen que las personas disfruten o se adhieran a



una organización como voluntarios en ella, por lo tanto, el contraste entre la intención futura como dimensión de la lealtad y la motivación es complejo y diverso.

De cualquier modo, hemos encontrado diferentes estudios que relacionan la intención futura del voluntario en diferentes contextos (Ghasemi et al., 2015; Oh, 2017; Wisner et al., 2005). La motivación de los voluntarios para brindar sus servicios no es una condición homogénea, y la forma en que brindan servicios voluntarios no es única. Por lo tanto, a diferencia de los empleados regulares, los voluntarios no están sujetos a un fuerte control organizacional de ahí que su análisis sea más complejo.

El nivel de compromiso psicológico tiene un impacto en la intención de continuar o lealtad del voluntario, por lo que aquí también usamos el compromiso psicológico como uno de los factores para estudiar la lealtad (Carmona et al., 2018). Otro indicador de la intención futura es la comunicación boca/oído. Las investigaciones analizadas demuestran que la motivación del servicio voluntario puede predecir significativamente su comportamiento futuro (MacLean y Hamm, 2007; Wicker, 2017). Al igual que con la satisfacción, la motivación se estructura en cuatro dimensiones: experiencia del trabajo, *networking*, autodeterminación e interacción social (Bae et al., 2011; Bae et al., 2016; Fairley et al., 2009; Pauline y Pauline, 2009). Sin embargo, aún faltan estudios que relacionen los factores relevantes de la motivación externa de los voluntarios y su lealtad e intención futura. Dicha escasez es aún mayor en las investigaciones dentro del sector de los servicios deportivos y aún más en la sociedad china. De acuerdo con esto planteamos la siguiente hipótesis (figura 13):

H2: La motivación hacia el voluntariado deportivo afecta a su lealtad como voluntarios del China Open 500:

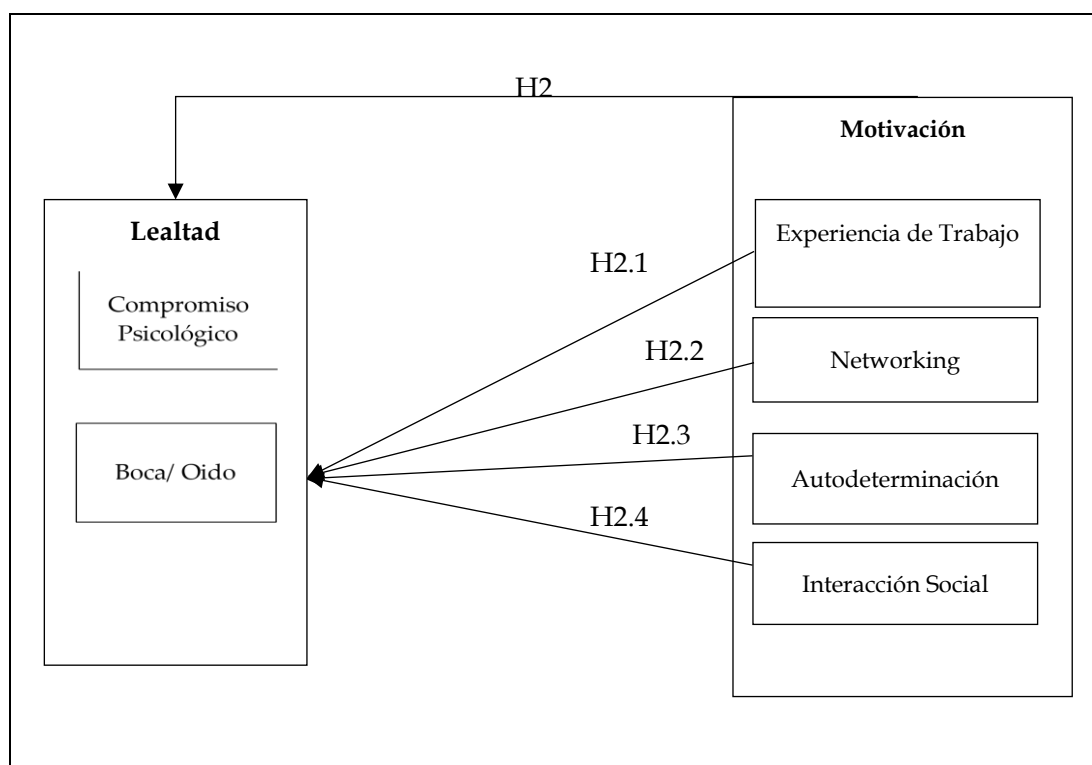
H2.1: La motivación hacia la experiencia del trabajo por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su lealtad.

H2.2: La motivación hacia el *networking* por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su lealtad.

H2.3: La motivación hacia la autodeterminación por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su lealtad.

H2.4: La motivación hacia la interacción social por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su lealtad.

**Figura 13.** Modelo teórico de la hipótesis H2



Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.3. La influencia de la experiencia como voluntario de eventos deportivos sobre el sentido de comunidad de voluntarios

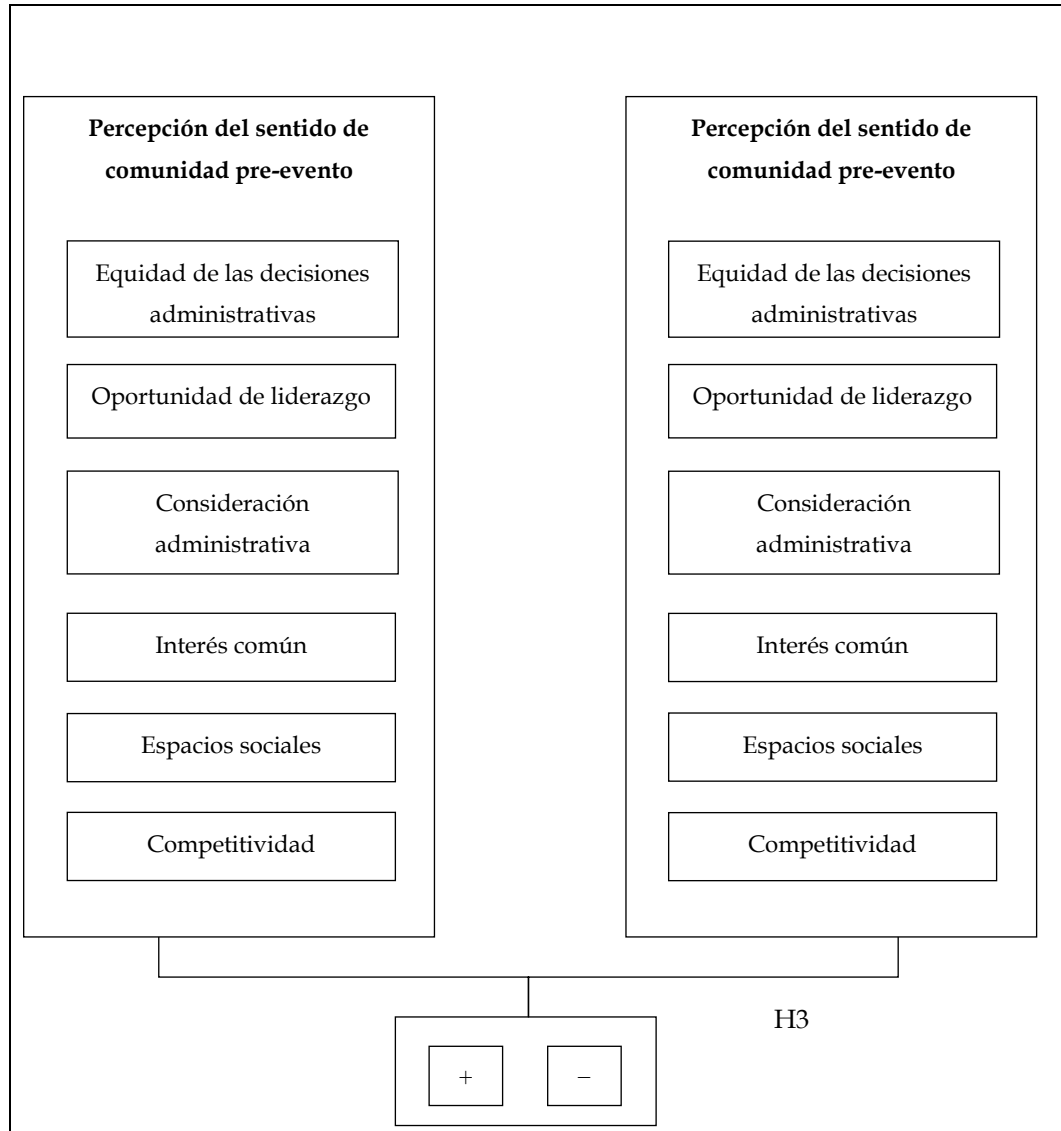
5.2.3.1. Análisis el cambio del sentido de comunidad de los voluntarios después del voluntariado del China Open 500.

Warner y Dixon (2011, 2013) propusieron que los entornos deportivos son particularmente únicos y, por lo tanto, los investigadores necesitaban desarrollar

una teoría específica del sentido de comunidad en un entorno deportivo. A lo largo de diferentes estudios, Warner y otros autores desarrollaron la teoría del sentido de comunidad en el deporte (SCS) (Warner et al., 2012; Warner y Dixon, 2013; Warner et al., 2013). En su explicación más actual, esta teoría propone que SCS comprende seis factores: consideración administrativa, equidad (o justicia) de las decisiones administrativas, interés común, oportunidades de liderazgo, espacios sociales y competencia. La consideración administrativa representa el cuidado y la preocupación intencionales de los administradores. Kerwin et al. (2015) investigan el sentido de comunidad de los voluntarios a pequeña escala, y revelan su cambio después del evento, esto es el SCS puede verse afectado por la participación en los eventos como voluntario. Sin embargo, hasta ahora, esta afirmación ha sido contrastada en muy pocos ámbitos del voluntariado deportivo, la escasez es aún mayor en las investigaciones dentro del contexto chino.

Según las afirmaciones obtenidas en las investigaciones de estos autores, podemos formular la siguiente hipótesis (figura 14):

H3: El sentido de comunidad de los voluntarios variará después de su participación como voluntarios del China Open 500.

**Figura 14.** Modelo teórico de la hipótesis H3

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.2.4. Influencia de la percepción del sentido de comunidad sobre la satisfacción de los voluntarios del China Open 500

Green y Chalip (2004) señalan que los beneficios sociales que acompañan a las actividades de voluntariado, como el apoyo y el sentido de pertenencia, son la

base de la experiencia general y una parte importante de la motivación social de los voluntarios para participar en el voluntariado. De acuerdo con los trabajos de Green y Chalip (2004), Costa et al. (2006), Warner y Dixon (2011) y Kerwin et al. (2015), demuestra una propensión de los individuos a desarrollar un sentido de comunidad en torno a su experiencia deportiva y ese sentido de comunidad se relaciona con varios resultados individuales como la satisfacción. La mayoría de los autores consultados están de acuerdo en que la percepción del sentido de comunidad y la satisfacción están relacionados (Arcidiacono et al., 2007; Scotto et al., 2017). La investigación de esas relaciones aún no está desarrollada en el contexto de los servicios deportivos. Todavía es más escasa en el marco de los voluntarios deportivos y en las investigaciones sobre el sentido de comunidad deportiva en China (Prezza et al., 2009; Dickson et al., 2017; Zhang, 2021).

Sobre la base de estas investigaciones se propone la siguiente hipótesis (figura 15):

H4: La percepción del sentido de comunidad de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.

#### *5.2.4.1. Relación entre percepción de la equidad de las decisiones y satisfacción*

La equidad de las decisiones de la administración se define como la demostración de que todos los miembros de la comunidad reciben el mismo trato. Cuando los miembros sienten que los administradores toman decisiones justas, se mejora el sentido general de comunidad (Warner y Dixon, 2011). En cuanto a la investigación sobre el sentido de comunidad, hay autores (Warner y Dixon, 2013; Kerwin et al., 2015; Legg et al., 2017) que indican la importancia de la equidad en las decisiones administrativas y como la falta de la equidad es más detractora del sentido de comunidad. La equidad distributiva y la equidad de procedimientos presentan asociaciones positivas y significativas con la satisfacción laboral (Patlán-Pérez et al., 2012).

En consonancia con el razonamiento anterior y las investigaciones de los autores citados anteriormente, nos proponemos comprobar la siguiente hipótesis:

H4.1: La percepción de la equidad de las decisiones por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.

#### *5.2.4.2. Relación entre percepción de la oportunidad de liderazgo y satisfacción*

Warner y Dixon (2011) propusieron inicialmente la oportunidad de liderazgo como un elemento del sentido de comunidad en el contexto deportivo, en la que incluyen roles y ocasiones formales e informales para que los miembros de la comunidad lideren y dirijan a otros miembros, indicando cuando tales roles de liderazgo están disponibles, el sentido de comunidad se cultiva aún más (Warner y Dixon, 2013). Además, según Maton y Salem (1995), en las organizaciones que se centran en el empoderamiento, crean un ambiente que permite a los miembros asumir roles significativos y múltiples y, ayudando a crear un sentido de identidad social entre los miembros. Por lo tanto, el empoderamiento es un predictor de la satisfacción hacia las organizaciones (Casey et al., 2010).

En este mismo sentido proponemos que en la comunidad de voluntarios, la percepción de la oportunidad de liderazgo es un predictor de su satisfacción como voluntarios de eventos deportivos, formulamos por tanto la hipótesis siguiente:

H4.2: La percepción de la oportunidad de liderazgo por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.

#### *5.2.4.3. Relación entre percepción de la consideración administrativa y la satisfacción de los voluntarios del China Open 500*

La consideración administrativa representa el cuidado y la preocupación de los administradores (Kerwin et al. 2015). Según el trabajo de Warner y Dixon (2013), esta consideración de los administradores debe extenderse más allá del trabajo del voluntario y también implica una preocupación por su sentimiento psicológico y su bienestar. Cyr y Dowrick (1991) abordan la importancia del apoyo emocional de los voluntarios y diversas investigaciones Galindo-Kuhn y Guzley, 2002; Ozminkowski et al., 1991; Vecina et al., 2013) afirman que los

voluntarios encuentran satisfacción al recibir refuerzos emocionales, como lenguaje emocional, atención, etc.... por parte de la organización.

Estos argumentos justifican la proposición de esta subhipótesis:

H4.3: La percepción de la consideración administrativa por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.

#### *5.2.4.4. Relación entre percepción del interés común y satisfacción*

La naturaleza común es el elemento nuclear en el sentido de comunidad. Evidentemente, el equipo de voluntarios está formado por un grupo de personas con aspiraciones voluntarias comunes. Sin embargo, participar en el servicio voluntario es solo un punto de partida. Los estudios han demostrado que la experiencia del voluntariado brinda a las personas oportunidades para comunicarse, establecer vínculos emocionales y desarrollar intereses comunes (Costa et al., 2006; Green, y Chalip, 2004). Esta opinión se ha afirmado especialmente en trabajos de investigación sobre el sentido de la comunidad de voluntarios de eventos deportivos a pequeña escala (Kerwin et al., 2015). En nuestro caso pondremos a prueba la eficacia de la relación entre interés común y la satisfacción de los voluntarios en el contexto de competiciones a gran escala.

Estos argumentos justifican la proposición de esta subhipótesis:

H4.4: La percepción del interés común por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.

#### *5.2.4.5. Relación entre percepción del espacio social y satisfacción*

El espacio social se refiere al área común o instalación donde se reúnen a las personas a menudo, e interactúan entre sí. Según los trabajos relacionados con el contexto deportivo, estos espacios sociales tendían a ser espacios auxiliares a la competición y corresponderían a áreas donde se desarrollaron las conexiones sociales que pudieran tener efectos sobre el comportamiento emocional de los participantes (Legg et al., 2017; Warner y Dixon, 2011).

En consonancia con el razonamiento anterior y las investigaciones de los autores citados anteriormente, nos proponemos comprobar la siguiente sub hipótesis:

H4.5: La percepción del espacio social por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.

#### *5.2.4.6. Relación entre percepción de la competencia y satisfacción*

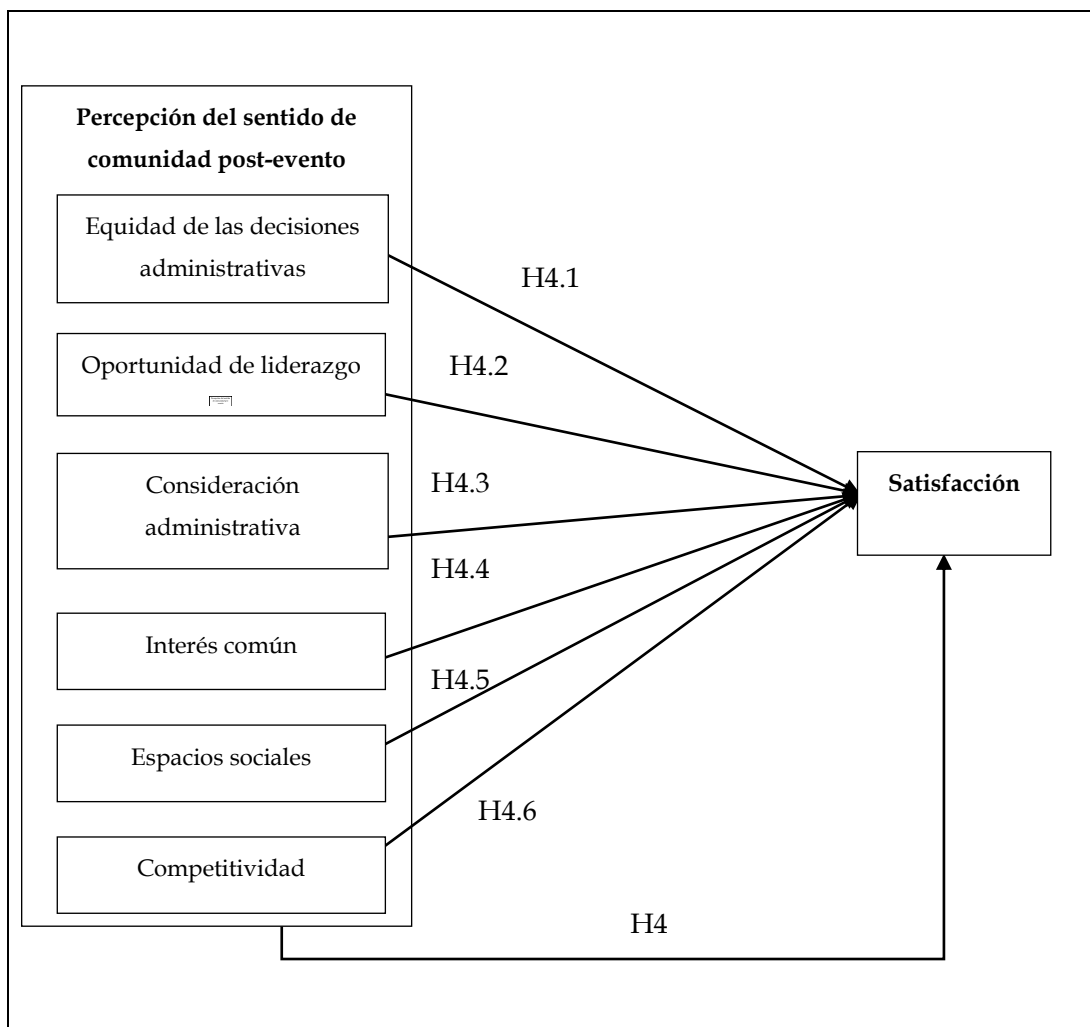
La competencia sugiere que las rivalidades tanto internas como externas mejoran los lazos comunitarios. En las investigaciones sobre la toma de conciencia comunitaria de los voluntarios en el entorno deportivo, el factor competitivo es un tema destacado. La atmósfera competitiva en general ayuda a promover el desarrollo comunitario de los participantes en eventos deportivos, por lo tanto, crear vínculos con los compañeros de equipo, así como el valor de la competencia para el crecimiento y el logro personal pueden ayudar a mejorar su satisfacción como voluntarios (Warner, 2015; Warner y Dixon, 2011; Legg et al., 2017). Sin embargo, en el estudio de Kerwin et al. (2015) correspondiente a los voluntarios de eventos deportivos, el factor de competencia no se relaciona de forma positiva con la satisfacción, aconsejan probar este factor en más contextos de voluntarios deportivos.

En este sentido creemos que el efecto de la competencia debe formar parte de las dimensiones de la percepción de sentido de comunidad y por lo tanto formulamos esta sub hipótesis:

H4.6: La percepción de la competitividad por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.



**Figura 15.** Modelo teórico de la hipótesis H4



Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.5. Influencia de la percepción del sentido de comunidad sobre la lealtad de los voluntarios del China Open 500

#### 5.2.5.1. Relación entre percepción del sentido de comunidad y lealtad

Se han encontrado numerosas referencias en la literatura que afirman el carácter multidimensional de la lealtad. En este sentido la lealtad, en su acepción

más amplia, debe ser estudiada en sus diferentes fases o estadios. La primera fase que nos encontramos dentro del comportamiento leal hacia una empresa, es su componente actitudinal expresado en forma de intención futura hacia la empresa, en este caso, de eventos deportivos (Curtis et al., 2011; Johnson et al., 2008; Shafiee y Bazargan, 2018). Se considera igualmente a la intención futura como un indicador válido para predecir comportamientos futuros hacia voluntariado. La intención futura puede ser analizada por dos de sus indicadores: a) el primero de ellos es el compromiso psicológico de los voluntarios en eventos deportivos. La forma en que se manifiesta el compromiso según diversos autores es preguntando a los participantes si tienen la intención de seguir siendo voluntarios deportivos en el mismo evento o varias áreas deportivas, aunque tengan que realizar un mayor esfuerzo. (Iwasaki y Havitz, 2004; MacLean y Hamm, 2007).

Aunque hay modelos en la literatura consultada que tratan la lealtad como una variable relacionada con la satisfacción (Oh, 2017; Wisner et al., 2005), faltan estudios relacionados con la percepción del sentido de la comunidad. Rego y Cunha (2008) afirman que el sentido de comunidad esta relacionado con resultado psicológico positivo, pero carece de evidencias entre voluntarios deportivos. Según Frederickson (1998) y Mitas et al. (2012), las relaciones positivas y emociones positivas pondrían construir y fortalecer la relación entre los miembros y afecta sus compromisos organizacionales y sus intenciones futuras. Por lo tanto, nos proponemos comprobar la siguiente relación dentro del contexto de los voluntarios en eventos deportivos. Por esta razón formulamos la siguiente hipótesis (figura 16):

H5: La percepción del sentido de comunidad de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los mismos.

De esta hipótesis general se obtienen las subhipótesis que la relacionan las diferentes dimensiones de la percepción del sentido de la comunidad con al intención futura o lealtad:

H5.1: La percepción de la equidad de las decisiones de los organizadores del China Open 500, influye en la lealtad de los voluntarios.

H5.2: La percepción de la oportunidad de liderazgo de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los voluntarios.

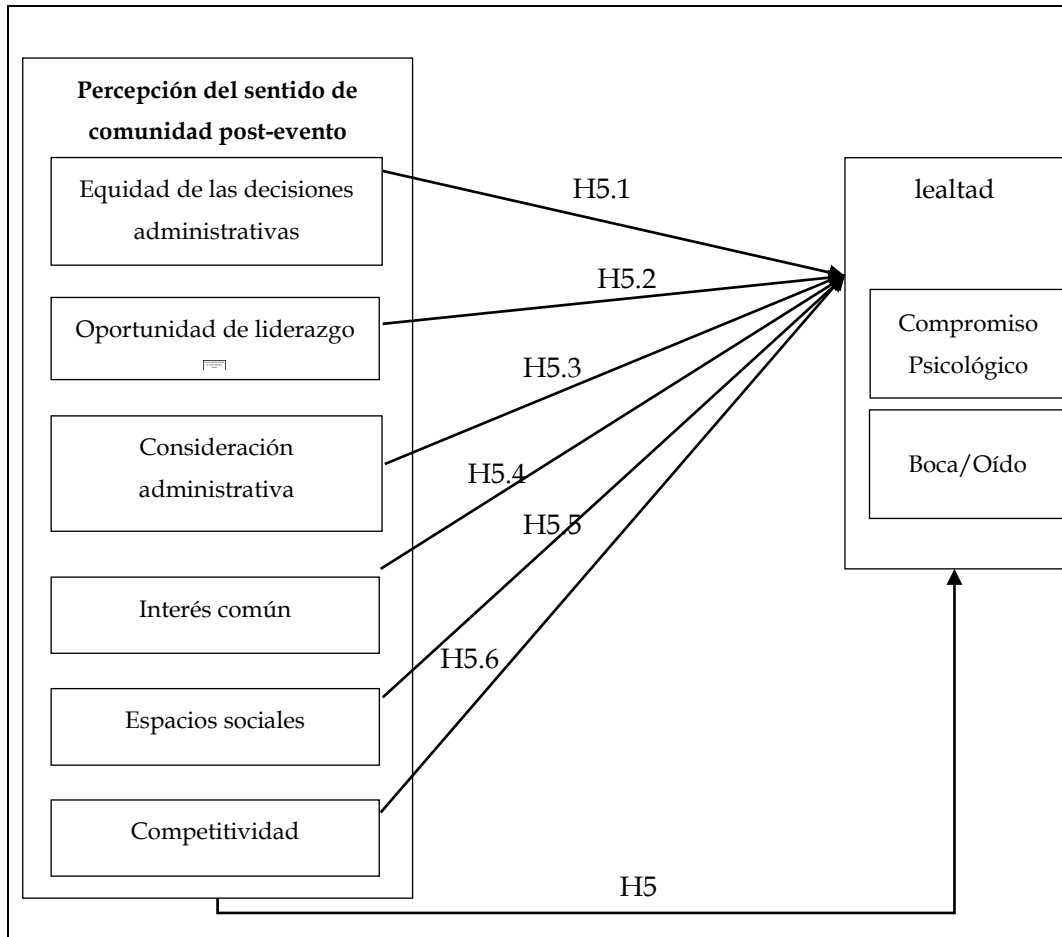
H5.3: La percepción de la consideración administrativa por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los voluntarios.

H5.4: La percepción del interés común de los organizadores por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los voluntarios.

H5.5: La percepción del espacio social por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los voluntarios.

H5.6: La percepción de la competitividad por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los voluntarios.

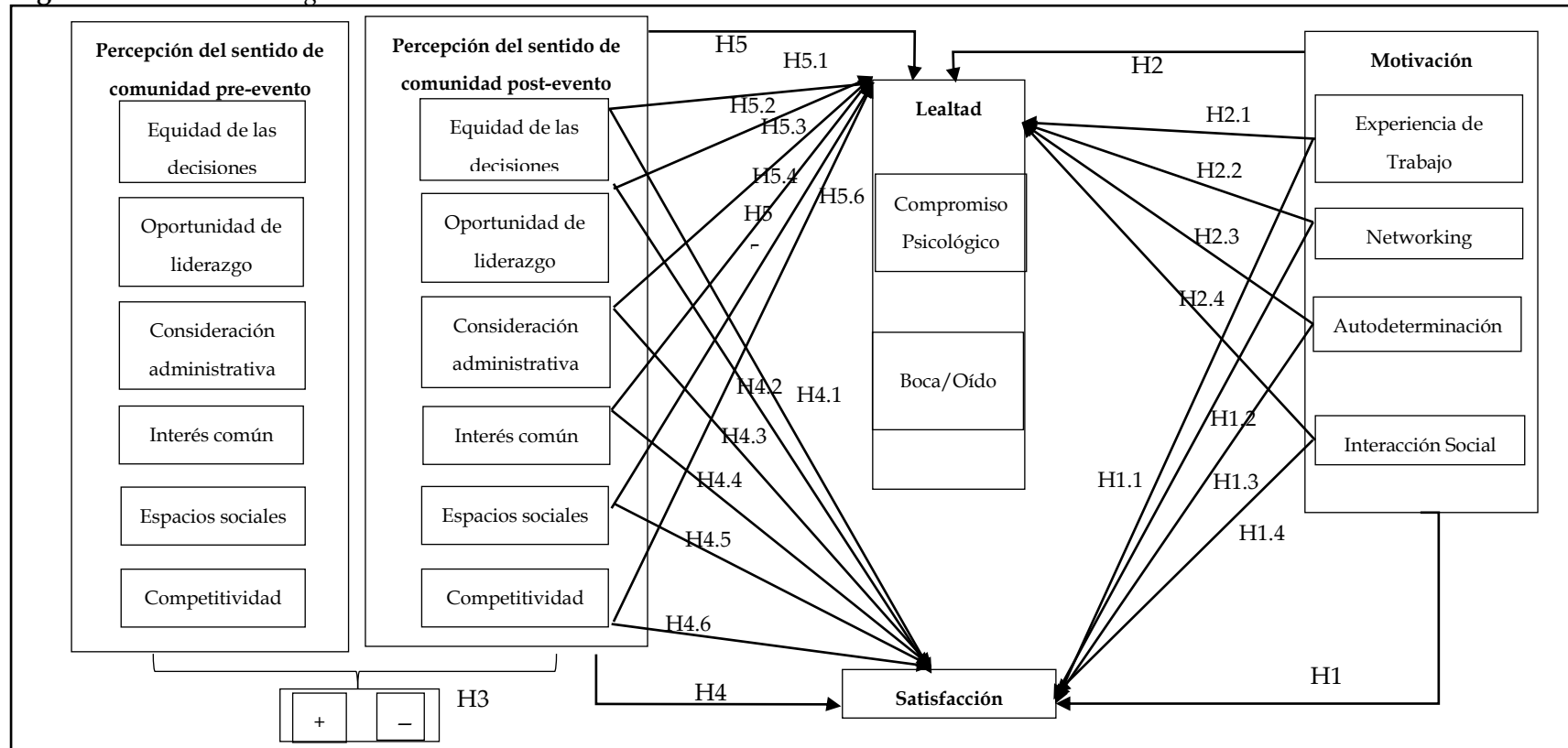
**Figura 16.** Modelo teórico de la hipótesis H5



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 17 se muestra el marco teórico en su conjunto, donde podemos observar las diferentes relaciones causales entre las variables.

**Figura 17.** Modelo teórico global de la tesis doctoral



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, aparece la relación de las diferentes hipótesis enunciadas que tienen como objetivo tratar de explicar el comportamiento de los voluntarios del China Open 500 en términos de su percepción de sentido de comunidad, motivación y las influencias de estas sobre su satisfacción y lealtad como voluntarios de eventos deportivos (tabla 34 - tabla 38).

**Tabla 34.** *Hipótesis sobre la relación entre la motivación y satisfacción*

<b>Influencia de la motivación de los voluntarios sobre su satisfacción como voluntario en eventos deportivos</b>	
H1	La motivación hacia el voluntariado deportivo afecta a su satisfacción como voluntarios del China Open 500.
H1.1	La motivación hacia la experiencia de trabajo por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su satisfacción como voluntarios.
H1.2	La motivación hacia el <i>networking</i> por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su satisfacción como voluntarios.
H1.3	La motivación hacia la autodeterminación por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su satisfacción como voluntarios.
H1.4	La motivación hacia la interacción social por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su satisfacción como voluntarios.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 35.** *Hipótesis sobre la relación entre la motivación y lealtad*

<b>Influencia de la motivación de voluntarios sobre la lealtad de los voluntarios del China Open 500</b>	
H2	La motivación hacia el voluntariado deportivo afecta a su lealtad como voluntarios del China Open 500.
H2.1	La motivación hacia la experiencia del trabajo por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su lealtad.
H2.2	La motivación hacia el <i>networking</i> por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su lealtad.
H2.3	La motivación hacia la autodeterminación por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su lealtad.
H2.4	La motivación hacia la interacción social por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su lealtad.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 36.** *Hipótesis sobre el cambio del sentido de comunidad pre y post evento*

<b>Influencia de la experiencia como voluntario del evento deportivo sobre la percepción del sentido de la comunidad de los voluntarios</b>	
H3	El sentido de comunidad de los voluntarios variará después de su participación como voluntarios del China Open 500.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 37.** *Hipótesis sobre la relación entre sentido de comunidad y satisfacción*

<b>Influencia de la percepción del sentido de comunidad de los voluntarios sobre su satisfacción como voluntarios del China Open 500</b>	
H4	La percepción del sentido de comunidad de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.
H4.1	Una mayor percepción de la equidad de las decisiones por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.
H4.2	La percepción de la oportunidad de liderazgo por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.
H4.3	La mayor percepción de la consideración administrativa por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.
H4.4	La percepción del interés común por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.
H4.5	La percepción del espacio social por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.
H4.6	La percepción de la competitividad por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 38.** *Hipótesis sobre la relación entre sentido de comunidad y la lealtad*

<b>Influencia de la percepción del sentido de comunidad sobre la lealtad de los voluntarios del China Open 500</b>	
H5	La percepción del sentido de comunidad de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los mismos.
H5.1	La percepción de la equidad de las decisiones administrativas de los organizadores del China Open 500, influye en la lealtad de los voluntarios.
H5.2	La percepción de la oportunidad de liderazgo de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los voluntarios.
H5.3	La percepción de la consideración administrativa por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los voluntarios.
H5.4	La percepción del interés común de los organizadores por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los voluntarios.
H5.5	La percepción del espacio social por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los voluntarios.
H5.6	La percepción de la competitividad por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los voluntarios.

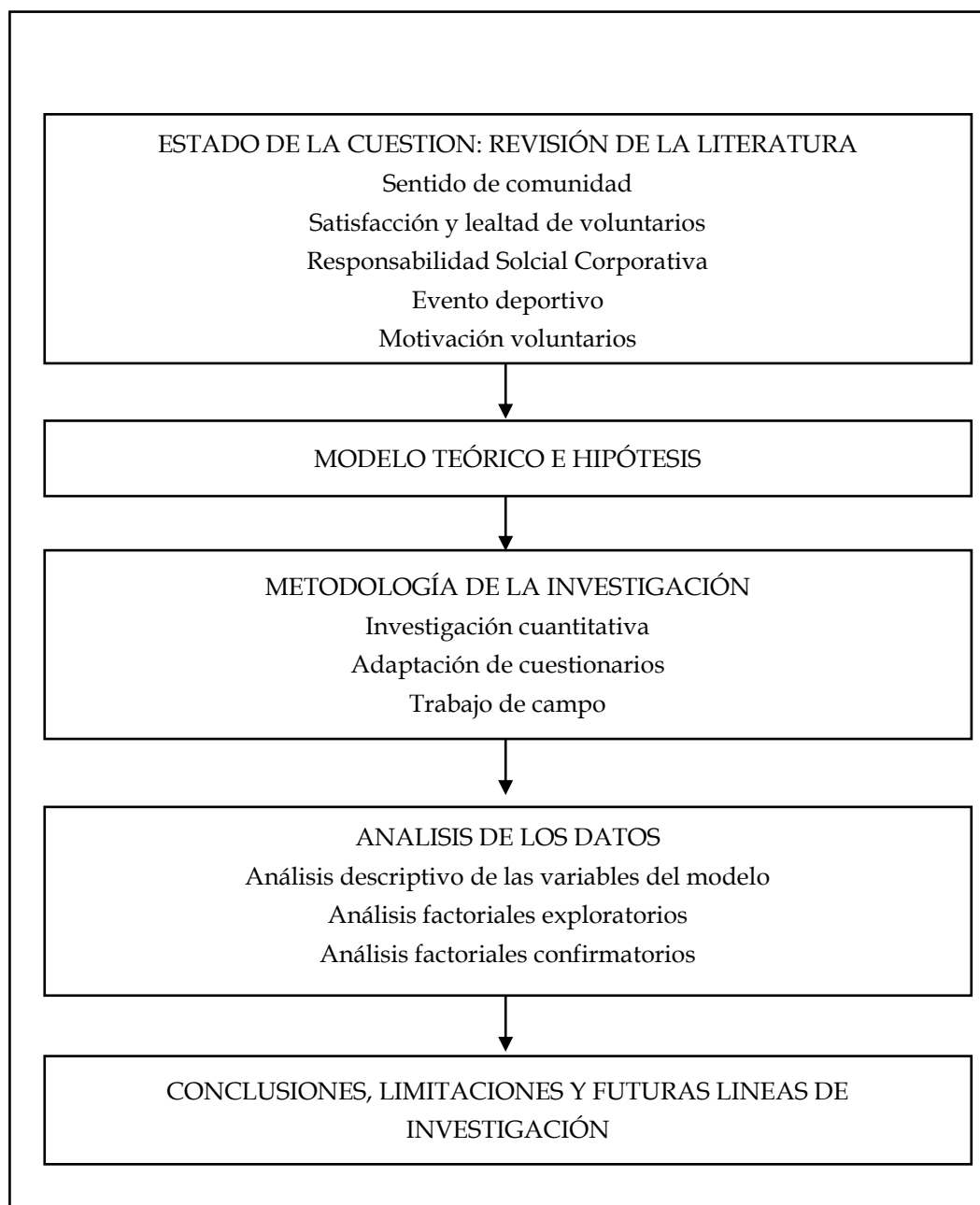
Fuente: Elaboración propia.

### 5.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Durante el proceso de investigación se han utilizado técnicas cuantitativas en diferentes fases, así como diseño de investigación descriptivo y correlacional. Hemos utilizado como herramienta la encuesta, se utilizó para la recogida de datos un cuestionario estructurado que fue aplicado a los voluntarios de en China Open 500 de 2019, antes y después del evento (figura 18).



**Figura 18.** Fases del desarrollo de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.1. Investigación cuantitativa

En los siguientes epígrafes se va a explicar la estructura del cuestionario escogido, así como el diseño de la investigación y el trabajo de campo. Con la intención de contrastar las hipótesis planteadas y alcanzar los objetivos, se ha realizado una investigación sobre la percepción del sentido de comunidad, satisfacción y lealtad de los voluntarios del evento deportivo China Open 500. Se les ha preguntado a los voluntarios sobre la motivación por la que han decidido participar este evento deportivo. El método escogido para la recogida de la información ha sido la encuesta personal cara a cara.

Se realizaron dos recogidas de datos una pre evento una vez finalizado el periodo de formación, donde también se incluyeron los ítems sobre motivación y otra recogida de datos post evento una vez finalizada su actividad como voluntario, donde además se recogieron los ítems relativos a su satisfacción y lealtad como voluntarios del evento deportivo. El cuestionario consta de los siguientes bloques (Anexo 1. y 2.):

- Primer bloque: donde se preguntaban cuestiones relacionadas con edad, género o su participación anterior como voluntario en otros eventos.

- Segundo bloque: donde están integrados los ítems relacionados con la percepción del sentido de la comunidad. En el caso del cuestionario post evento, en este bloque se le sumaban ítems relacionados con la satisfacción y e intención futura como voluntario.

- Tercer bloque: solo para la encuesta pre evento donde se le planteaban ítems relacionados con las motivaciones sobre su voluntariado deportivo.

A continuación, se expresan las diferentes escalas utilizadas en el cuestionario para investigar las variables según la literatura consultada.

- a) Desarrollo de la Escala de medida para la percepción del sentido de comunidad de los voluntarios de eventos deportivos (China Open 500 tenis) (tabla 39).

Los ítems relacionados con la percepción del sentido de la comunidad están basados principalmente en el estudio realizado por Kerwin et al. (2015), Warner y Dixon (2011, 2013), Warner, et al. (2012) y Warner et al. (2013). como realizaron estos autores hemos estructurado la percepción de la comunidad en torno a 6 dimensiones:

- Percepción de la Consideración Administrativa con un total de 4 ítems, en esta dimensión se recogen cuestiones relacionadas con la atención, preocupación y la intencionalidad de los gestores hacia los voluntarios.

- Percepción de los Intereses Comunes con 3 ítems, en esta dimensión se recogen cuestiones relacionadas con la dinámica de grupos, redes sociales y amistades resultantes de los individuos estando unidos por intereses comunes hacia el voluntariado.

- Percepción de la Equidad de las decisiones Administrativas con 3 ítems, en esta dimensión se recogen la percepción sobre las decisiones que demuestran que todos los miembros de la comunidad son tratados igual durante su actividad como voluntario.

- Percepción de la Oportunidad de Liderazgo con 4 ítems, donde se mide la percepción de las oportunidades surgidas durante el voluntariado tanto formales e informales para guiar y dirigir a otros en la comunidad.

- Percepción de los Espacios Sociales con 4 ítems, se valora la percepción de las áreas comunes o instalación donde los voluntarios interactúan entre sí.

- Percepción de la Competitividad con 3 ítems, se pretende conocer la percepción de la presencia de rivalidades internas, externas y el desafío por sobresalir.

**Tabla 39.** *Escala de medida para la percepción del sentido de comunidad de los voluntarios de eventos deportivos (China Open 500).*

SC_Consi.Admi1	Los gestores del China Open 500 se preocupan por sus voluntarios.
SC_Consi.Admi2	Los gestores del China Open 500 me hacen sentirme como un voluntario valioso.
SC_Consi.Admi3	Los gestores del China Open 500 apoyan a sus voluntarios.
SC_Consi.Admi4	Me siento cómodo hablando libremente con los gestores del China Open 500.
SC_Inte.Co1	Comparto valores similares con otros voluntarios del China Open 500.
SC_Inte.Co2	Siento que pertenezco al grupo de voluntarios del China Open 500
SC_Inte.Co3	El voluntariado me pone en contacto con amigos que comparten un compromiso fuerte de voluntariado.
SC_Equi.Deci.Admi1	Los trabajadores del China Open 500 toman decisiones que benefician a todos.
SC_Equi.Deci.Admi2	Los trabajadores del China Open 500 toman decisiones que son justas.
SC_Equi.Deci.Admi3	Los trabajadores del China Open 500 tienen en cuenta las necesidades de todos, cuando toman decisiones.
SC_Opor.Lide1	Siento que voy a tener influencia sobre el China Open 500.
SC_Opor.Lide2	Si hubiera un problema en el China Open 500 puedo ayudar a resolverlo.
SC_Opor.Lide3	Voy a tener criterio (opinión formada) para hablar del China Open 500.
SC_Opor.Lide4	Ser voluntario del China Open 500 me va a dar oportunidades de tomar decisiones.
SC_Espa.Soci1	Cuando voy a la formación, hay instalaciones donde puedo interactuar con otros voluntarios.
SC_Espa.Soci2	Los espacios virtuales creados por el China Open 500 facilitan las relaciones con los demás voluntarios.
SC_Espa.Soci3	Voy a tener instalaciones donde relacionarme con otros voluntarios.
SC_Espa.Soci4	El China Open 500 me proporciona recursos virtuales para interactuar con otros voluntarios.
SC_Compe1	El nivel competitivo del China Open 500 me va ayudar a unirme al resto de voluntarios.
SC_Compe2	El nivel de competitividad del China Open 500 me hace disfrutar como voluntario.
SC_Compe3	Estar involucrado en un evento altamente competitivo es divertido.

Fuente: Elaboración propia.

b) Desarrollo de la escala de medida para la motivación de los voluntarios del evento deportivo (China Open 500) (tabla 40).

En cuanto al bloque de ítems sobre la motivación para participar como voluntario nos hemos basado principalmente en los trabajos de Bae et al. (2011), Bae et al. (2016) y Pauline y Pauline (2009) al igual que estos autores hemos estructurado las motivaciones en torno a 4 dimensiones relacionadas con la motivación:

Experiencia de Trabajo con 5 ítems. En esta dimensión se recogen cuestiones relacionadas con la intención de mejorar sus habilidades o conocimientos en función de su experiencia laboral.

Networking con 4 ítems, donde se mide la motivación de los voluntarios sobre la intención de desarrollar una red de contactos relacionados con su área profesional.

Autodeterminación con 8 ítems. En esta dimensión se incluyen las motivaciones relacionadas con la autorrealización, la autoconciencia privada, el desarrollo del ego, el interés y la autoestima.

Interacción social con 5 ítems, donde se recogen motivaciones relacionadas con conocer gente nueva y hacer nuevos amigos, obtener más reconocimiento y estatus en la comunidad.

**Tabla 40.** *Escala de medida para la motivación de los voluntarios de eventos deportivos*

MT_Expe.Tra1	El voluntariado me brinda la oportunidad de realizar un trabajo significativo.
MT_Expe.Tra2	El voluntariado me brinda la oportunidad de desarrollarme personalmente.
MT_Expe.Tra3	Siento una sensación de logro por mi trabajo.
MT_Expe.Tra4	Disfruto interactuando con otros profesionales.
MT_Expe.Tra5	El voluntariado me ayuda a tener éxito en la profesión que elegí.
MT_Net1	El voluntariado puede llevarme a conocer nuevos contactos para futuras carreras.
MT_Net2	Puedo hacer nuevos contactos que podrían ayudar a mi negocio o carrera.
MT_Net3	El voluntariado me ayuda a explorar diferentes opciones profesionales.
MT_Net4	El voluntariado me lleva a mejores oportunidades para establecer mi carrera.
MT_Auto1	El voluntariado mejora mis habilidades.
MT_Auto2	El voluntariado me motiva a interactuar con gente nueva.
MT_Auto3	El voluntariado me ayuda a aliviar el estrés y la tensión.
MT_Auto4	El voluntariado me hace más comercializable para otras organizaciones.
MT_Auto5	El voluntariado me permite comprender mejor la organización.
MT_Auto6	El voluntariado se considera prestigioso.
MT_Auto7	El voluntariado me ayuda con la autoestima.
MT_Auto8	La actividad de voluntariado me da energía.
MT_Auto9	El voluntariado me hace descubrir nuevos intereses.
MT_Inte.Soci1	Personas cercanas que comparten un interés en el servicio comunitario.
MT_Inte.Soci2	El voluntariado es una actividad importante para las personas que mejor conozco.
MT_Inte.Soci3	El voluntariado me hace sentir importante.
MT_Inte.Soci4	El voluntariado me hace sentir necesario.
MT_Inte.Soci5	El voluntariado es una forma de hacer nuevos amigos.

Fuente: Elaboración propia.

c) Desarrollo de la escala de medida para satisfacción de los voluntarios (tabla 41).

Para los ítems relacionados con la satisfacción nos hemos basado en los

trabajos de Oliver (1997) y Alexandris et al. (2004), adaptando estos ítems al contexto del voluntariado del evento China Open 500. Siguiendo a estos autores hemos formulado un total de 5 ítems distribuidos de la siguiente forma: satisfacción general, atribución del acierto, atribución del fallo, arrepentimiento y repercusión negativa, con un ítem cada uno de ellos.

**Tabla 41.** *Escala de medida para la satisfacción de los voluntarios de eventos deportivos*

Sat1	Estoy satisfecho por haber sido voluntario del China Open 500.
Sat2	Mi decisión de ser voluntario del China Open 500 ha sido correcta.
Sat3	Si fuera voluntario de nuevo, escogería otro evento.
Sat4	Ha sido un error ser voluntario del China Open 500.
Sat5	No estoy feliz por haber sido voluntario del China Open 500.

Fuente: Elaboración propia.

d) Desarrollo de la escala de medida para la lealtad de los voluntarios de eventos deportivos (tabla 42).

La intención futura como uno de los componentes de la lealtad hacia la continuidad como voluntario deportivo, ha sido estructurada en torno a dos grandes dimensiones para su posterior formulación en forma de ítems. Basándonos en los trabajos de Scalan et al. (1993); Carpenter et al. (1993); Alexandris et al. (2002, 2004), hemos adaptado al contexto de la investigación actual la dimensión del compromiso psicológico en torno a un total de 4 ítems. Por otro lado, dentro de las intenciones futuras y basándonos en los trabajos de Zeithaml et al. (1996); Alexandris et al. (2001) y Alexandris et al. (2004), hemos adaptado la segunda dimensión de la intención futura o comunicación boca / oído en un total de 3 ítems.

**Tabla 42.** *Escala de medida para la lealtad de los voluntarios de eventos deportivos*

Lal_CP1	Estoy animado a volver a ser voluntario del China Open 500.
Lal_CP2	Sería una pena dejar de ser voluntario del China Open 500.
Lal_CP3	Estoy decidido a seguir siendo voluntario.
Lal_CP4	Voy a seguir siendo voluntario del China Open 500, aunque tuviera que realizar un mayor esfuerzo.
Lal_BO1	Voy animar a mi familia y amigos a que sean voluntarios del China Open 500.
Lal_BO2	Voy a decir cosas positivas sobre ser voluntario del China Open 500 a otras personas.
Lal_BO3	Voy a recomendar ser voluntario del China Open 500 a otras personas.

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.2. Diseño de la investigación y trabajo de campo.

El método de encuesta realizado durante la investigación ha sido la encuesta personal o cara a cara. Dicho método fue seleccionado por sus ventajas, según Aaker y Day (1989) y Zikmund (2003) son únicas para este método de encuesta:

a) Permite incrementar el interés inicial y por lo tanto aumentar así la tasa de participación. Esto fue clave para la consecución de los objetivos marcados para el tamaño y distribución de la muestra. La recogida de datos pre evento se realizó cuando los voluntarios estaban esperando para recoger uniformes y el registro de voluntarios en la sala después de que terminara la capacitación o fase de formación. La encuesta de voluntarios post evento se completó en la reunión de resumen al final del evento.

b) Cuando los voluntarios tuvieron preguntas sobre el contenido del cuestionario, el investigador pudo aclararlo personalmente. Así nos aseguramos un mayor nivel de exactitud en las respuestas en esta parte del cuestionario, que mediante otro tipo de método de encuesta habría sido difícil conseguir.



c) Aumenta la integridad del cuestionario reduciendo el porcentaje de preguntas en blanco.

En cuanto a las limitaciones de este método de encuesta, según Zikmund (2003), nos encontramos principalmente con la falta de anonimato por parte del encuestado. Esta limitación fue mitigada en la medida en que los encuestados completaron el cuestionario de forma independiente en una sala, donde podían rellenar el cuestionario con total anonimato y solo nos acercábamos a los voluntarios en caso de duda por parte de éste.

### 5.3.3. Características sociodemográficas

En este epígrafe, van a ser descritos las características sociodemográficas de la muestra escogida en la tabla 43.

Se expone la distribución por género del total de la muestra objeto de estudio. Como se puede observar la distribución de las encuestas por género (38,0% hombres y 62,0% mujeres). En el pre evento, se obtuvieron 37,6% hombres y 62,4% mujeres, y en el post evento, había 38,6% hombres y 61,4% mujeres que completaron el cuestionario.

Se observa la segmentación por grupos de edad que el intervalo más representativo es el comprendido entre los 18 y los 21 años con un 87,5% de la submuestra (pre evento 87,8% y post evento 87,0%). El segundo intervalo, es el 22-25 años en la muestra total (12,0%), siendo de muy parecida esta distribución en las submuestras (pre evento 11,8% y post evento 12,4%).

Respecto al departamento que los sujetos entrevistados ocupaban, observamos que los voluntarios del departamento de taquilla es la mayor con un 33,9%, en el pre evento con 31,6% de voluntarios responden de igual manera a este puesto, mientras que los de post evento con un 36,9%. El 18,4% son voluntarios de la oficina, siendo de igual manera en la submuestra (pre evento 18,2% y post evento 18,6%). Seguido de los voluntarios de servicio a deportistas con 11,7%, siendo de igual manera ocurre con la submuestra (pre evento 12,0% y post evento 11,3%).

A la cuestión sobre si es la primera vez que participa como voluntario, el 80,5% de los sujetos contestan que han participado por lo menos una vez como voluntarios (pre evento 84,7% y post evento 75,2%). Otros 18,3% de los encuestados es la primera vez que participa como voluntario (pre evento 14,7% y post evento 22,8%).

A continuación, se les preguntó a los sujetos que desde cuando son voluntarios, una amplia mayoría es de 1-5 años (80,1%), de igual modo ocurre con la submuestra (pre evento 84,0% y post evento 75,2%). Hay 4 (0,5%) de los encuestados tienen más de 5 años de ser voluntarios. Otros 19,4% sujetos entrevistados (pre evento 15,1% y post evento 24,8%) voluntarios sin experiencia de ser voluntarios.

Acerca del estado de trabajo, observamos que 75,8% de los voluntarios sin trabajo (pre evento 77,1% y post evento 74,1%), seguido del trabajo a tiempo parcial con un 15,7% (pre evento 13,8% y post evento 18,0%).

Al final, respecto al nivel educativo, observamos que los voluntarios universitarios es la mayor con un 95,7% (pre evento 94,9% y post evento 96,6%), seguido del máster 3,7% (pre evento 4,7% y post evento 2,5%).

**Tabla 43.** *Características sociodemográficas*

Variable	Opinión	Muestra	%	pre evento	%	Post evento	%
Género	Hombre	306	38,0%	169	37,6%	137	38,6%
	Mujer	499	62,0%	281	62,4%	218	61,4%
	Total	805	100%	450	100%	355	100%
Variable	Opinión	Muestra	%	pre evento	%	Post evento	%
Edad	De 18 a 21	704	87,5%	395	87,8%	309	87,0%
	De 22 a 25	97	12,0%	53	11,8%	44	12,4%
	De 26 a 29	4	,5%	2	,4%	2	,6%
	Total	805	100%	450	100%	355	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 43.** Continuación.

*Características sociodemográficas*

Variable	Opinión	Muestra	%	pre evento	%	Post evento	%
Departamento	Oficina de dirección	59	7,3%	32	7,1%	27	7,6%
	Oficina	148	18,4%	82	18,2%	66	18,6%
	Servicio a deportistas	94	11,7%	54	12,0%	40	11,3%
	Gestión de competición	68	8,4%	41	9,1%	27	7,6%
	Servicio comercial	9	1,1%	7	1,6%	2	,6%
	Transmisión y derecho de edición	31	3,9%	18	4,0%	13	3,7%
	Noticia y publicidad	72	8,9%	42	9,3%	30	8,5%
	Taquilla	273	33,9%	142	31,6%	131	36,9%
	Seguridad y transporte	51	6,3%	32	7,1%	19	5,4%
	Total	805	100%	450	100%	355	100%
Variable	Opinión	Muestra	%	pre evento	%	Post evento	%
Es la primera vez que participa como voluntario	Sí	147	18,3%	66	14,7%	81	22,8%
	No	648	80,5%	381	84,7%	267	75,2%
	NS/NC	10	1,2%	3	,6%	7	2,0%
	Total	805	100%	450	100%	355	100%
Variable	Intervalo	Muestra	%	pre evento	%	Post evento	%
Desde cuando es voluntario.	No	156	19,4%	68	15,1%	88	24,8%
	De 1 a 5	645	80,1%	378	84,0%	267	75,2%
	De 6 a 10	4	,5%	4	,9%	0	0%
	De 11 a 15	0	0%	0	0%	0	0%
	De 16 a 20	0	0%	0	0%	0	0%
	De 21 a 25	0	0%	0	0%	0	0%
	Más de 25 años	0	0%	0	0%	0	0%
	Total	805	100%	450	100%	355	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 43.** Continuación.*Características sociodemográficas*

<b>Variable</b>	<b>Opinión</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>	<b>pre evento</b>	<b>%</b>	<b>Post evento</b>	<b>%</b>
Estado del trabajo	Tiempo completo	67	8,3%	40	8,9%	27	7,6%
	Tiempo parcial	126	15,7%	62	13,8%	64	18,0%
	Sin trabajo	610	75,8%	347	77,1%	263	74,1%
	Trabaja en el hogar	2	,2%	1	,2%	1	,3%
	Jubilado	0	0%	0	0%	0	0%
	Total	805	100%	450	100%	355	100%
<b>Variable</b>	<b>Opinión</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>	<b>pre evento</b>	<b>%</b>	<b>Post evento</b>	<b>%</b>
Nivel educativo	Técnico	2	,2%	1	,2%	1	,3%
	Educación secundaria	3	,4%	1	,2%	2	,6%
	Universitario	770	95,7%	427	94,9%	343	96,6%
	Máster	30	3,7%	21	4,7%	9	2,5%
	Total	805	100%	450	100%	355	100%

Fuente: Elaboración propia.

# **VI - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**



## 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 6.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES DEL MODELO

En este epígrafe presentamos el análisis descriptivo realizado para cada una de las escalas de medida propuestas para la percepción de sentido de comunidad, motivación, satisfacción y lealtad de los voluntarios del China Open 500. En concreto vamos a comparar las frecuencias obtenidas para cada ítem entre los segmentos de muestra realizados para la percepción del sentido de la comunidad de pre y post evento, la motivación, satisfacción y lealtad de los voluntarios. Todo ello efectuado mediante el paquete estadístico IBM *statistics SPSS v20.0 software* (SPSS Inc., Chicago IL, USA).

#### 6.1.1. Análisis descriptivo para la percepción del sentido de comunidad

En este epígrafe se van a mostrar los resultados obtenidos, frecuencias y porcentajes validos de las dimensiones de la percepción del sentido de comunidad de los voluntarios del China Open 500 del año 2019. Los resultados quedan recogidos en las tablas desde la 44 hasta la tabla 49. En concreto, están conformados por un conjunto de preguntas en torno a seis dimensiones que tratan de determinar qué percepción tienen los voluntarios sobre el sentido de comunidad del evento antes y después de su celebración.

En relación a la percepción de la dimensión de consideración administrativa sobre China Open 500 del año 2019, el resultado de los ítems que conforman esta dimensión son los siguientes (tabla 44):

Se puede observar que la percepción de los voluntarios sobre cada ítem ha aumentado significativamente después del evento de manera favorable. Especialmente en la opinión de “Muy de acuerdo” el 83,7% en que los gestores apoyan a sus voluntarios, aumentando al 48,1% entre pre y post evento. También podemos ver y siempre en la valoración pre evento como la valoración de los

ítems se encuentran más repartidos desde el “indiferente” hasta el “Muy de acuerdo”.

**Tabla 44.** Resultado de la percepción del sentido de comunidad hacia la consideración administrativa

Opinión	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Más bien en desacuerdo		Indiferente		Más bien en acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total		
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	
SC_Consi.Admi1: preocupan por voluntarios.	pre	1	0,2	6	1,3	18	4,0	54	12,0	78	17,3	155	34,4	138	30,7	450	100
	post	0	0,0	6	1,7	1	0,3	4	1,1	33	9,3	65	18,3	246	69,3	355	100
SC_Consi.Admi2: sentirme como un voluntario valioso.	pre	3	0,2	3	0,9	13	3,8	56	12,9	71	18,4	160	32,7	144	31,1	450	100
	post	2	0,6	1	0,3	5	1,4	6	1,7	45	12,7	63	17,7	233	65,6	355	100
SC_Consi.Admi3: Los gestores apoyan a sus voluntarios.	pre	3	0,7	3	0,7	14	3,1	36	8,0	86	19,1	148	32,9	160	35,6	450	100
	post	1	0,3	2	0,6	2	0,6	4	1,1	27	7,6	22	6,2	297	83,7	355	100
SC_Consi.Admi4: Me siento cómodo hablando con los gestores.	pre	2	0,4	5	1,1	25	5,6	64	14,2	99	22,0	118	26,2	137	30,4	450	100
	post	1	0,3	7	2,0	4	1,1	27	7,6	32	9,0	72	20,3	212	59,7	355	100

Fuente: Elaboración propia.

Antes del evento, con respecto al ítem de que los gestores apoyan a sus voluntarios, los voluntarios muestran “Muy de acuerdo” (35,6%), “De acuerdo” (32,9%) o “Más bien de acuerdo” (19,1%). En la fase del post evento, se puede observar que los encuestados responden “Muy de acuerdo” con un 83,7%. Del mismo modo, los encuestados en pre evento se posicionan como “Muy de acuerdo” (30,4%) y “De acuerdo” (26,2%) en relación a que me siento cómodo hablando con los gestores, en la fase post evento obteniendo la valoración de “Muy de acuerdo” (59,7%) y “De acuerdo” (20,3%).

A continuación (tabla 45), en la percepción del sentido de la comunidad en su dimensión interés común podemos observar que hay tres ítems que se acercan al “Muy de acuerdo” casi al 100% de los encuestados tras la realización del evento (SC\_Inte.Co1 / post 86,8%; SC\_Inte.Co2 / post 94,9 %; SC\_Inte.Co3 / post 92,1%). Todos los ítems antes y después del evento están claramente orientados hacia la



parte positiva de la escala.

**Tabla 45.** Resultado de la percepción del sentido de comunidad hacia el interés común

Opinión		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Más bien en desacuerdo		Indiferente		Más bien en acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
SC_Inte.Co1: comparto valores similares.	pre	2	0,4	6	1,3	24	5,3	61	13,6	81	18,0	143	31,8	133	29,6	450	100
	post	0	0,0	0	0,0	3	0,8	4	1,1	19	5,4	21	5,9	308	86,8	355	100
SC_Inte.Co2: pertenecer al grupo de voluntarios.	pre	1	0,2	5	1,1	13	2,9	46	10,2	71	15,8	149	33,1	165	36,7	450	100
	post	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,3	6	1,7	11	3,1	337	94,9	355	100
SC_Inte.Co3: me pone en contacto con amigos que comparten un compromiso fuerte de voluntariado.	pre	1	0,2	2	0,4	17	3,8	55	12,2	84	18,7	134	29,8	157	34,9	450	100
	post	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	1,1	24	6,8	327	92,1	355	100

Fuente: Elaboración propia.

En pre evento, se puede observar como los encuestados se posicionan como “Muy de acuerdo” (29,6%) y “De acuerdo” (31,8%) en que comparten valores similares con otros voluntarios del China Open 500. Además, con respecto al resultado del mismo ítem de post evento, la opinión “Muy de acuerdo” alcanza hasta un 86,8%. Al igual que ocurriera con el ítem anterior, los voluntarios responden, con un 36,7 % en “Muy de acuerdo”, a que sienten pertenecer al grupo de voluntarios en la encuesta de pre evento, y un 94,9% en post evento. Por último, los voluntarios están “Muy de acuerdo” (34,9%) y “De acuerdo” (29,8%) sobre el ítem de que se ponen en contacto con amigos que comparten un compromiso fuerte de voluntariado en el periodo de pre evento. Además, con un 100%, se posicionan todos los voluntarios considerando que conocen amigos que comparten un compromiso fuerte de voluntariado.

Del análisis de las escalas relacionadas con la equidad de decisiones administrativas, podemos observar que todos los ítems antes y después del evento quedan valorados de forma positiva. De todos los ítems que caracterizan

esta dimensión, está más marcada en la valoración “Muy de acuerdo” del post evento es SC\_Equi.Deci. Admi2. Es decir, un 80,8% de voluntarios creen que decisiones son justas.

**Tabla 46.** Resultado de la percepción del sentido de comunidad hacia la equidad de decisiones administrativas

Opinión	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Más bien en desacuerdo		Indiferente		Más bien en acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total		
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	
SC_Equi.Deci. Admi1: decisiones benefician a todos.	pre	1	0,2	4	0,9	21	4,7	60	13,3	88	19,6	137	30,4	139	30,9	450	100
	post	0	0,0	2	0,6	2	0,6	6	1,7	31	8,7	50	14,1	264	74,4	355	100
SC_Equi.Deci. Admi2: decisiones son justas.	pre	1	0,2	4	0,9	17	3,8	58	12,9	83	18,4	147	32,7	140	31,1	450	100
	post	0	0,0	2	0,6	2	0,6	4	1,1	18	5,1	42	11,8	287	80,8	355	100
SC_Equi.Deci. Admi3: tienen en cuenta las necesidades de todos, cuando toman decisiones.	pre	5	1,1	5	1,1	17	3,8	54	12,0	97	21,6	122	27,1	152	33,8	450	100
	post	0	0,0	2	0,6	4	1,1	7	2,0	28	7,9	54	15,2	260	73,2	355	100

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 46, en pre evento, para la mayor parte de los voluntarios (80,9%), los trabajadores del abierto toman decisiones que benefician a todos. De igual modo consideran que las decisiones tomadas por los trabajadores del evento son justas (82,2%) y tienen en cuenta las necesidades de todos, cuando toman decisiones (82,5%). En la etapa del post evento, se puede observar que la percepción de los voluntarios sobre cada ítem ha aumentado de manera favorable. Especialmente en la opinión de “Muy de acuerdo” el 80,8% en que las decisiones tomadas por los trabajadores del evento son justas, aumentando al 49,7% entre pre y post evento.

En la tabla 47, podemos observar los ítems que recogen los atributos relacionados con la oportunidad de liderazgo. Los siguientes resultados indican

que en la fase de pre evento, la percepción de los voluntarios sobre cada ítem ha aumentado de manera favorable. Especialmente en la opinión de “Muy de acuerdo” el 88,7% en las oportunidades de tomar decisiones, siendo este la mayor frecuencia de toda la sub dimensión.

**Tabla 47.** Resultado de la percepción del sentido de comunidad hacia la oportunidad de liderazgo

Opinión		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Más bien en desacuerdo		Indiferente		Más bien en acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
SC_Opor.Lide1: siento que voy a tener influencia sobre China Open 500.	pre	31	6,9	20	4,4	53	11,8	104	23,1	93	20,7	74	16,4	75	16,7	450	100
	post	3	0,8	5	1,4	10	2,8	35	9,9	60	16,9	75	21,1	167	47,0	355	100
SC_Opor.Lide2: Puedo ayudar a resolver problema en el evento.	pre	2	0,4	5	1,1	13	2,9	53	11,8	90	20,0	149	33,1	138	30,7	450	100
	post	1	0,3	7	2,0	9	2,5	21	5,9	44	12,4	77	21,7	196	55,2	355	100
SC_Opo.Lide3: voy a tener criterio (opinión formada).	pre	2	0,4	4	0,9	32	7,1	51	11,3	88	19,6	140	31,1	133	29,6	450	100
	post	2	0,6	4	1,1	14	3,9	28	7,9	52	14,6	70	19,7	185	52,1	355	100
SC_Opor.Lide4: oportunidades de tomar decisiones.	pre	6	1,3	6	1,3	40	8,9	64	14,2	96	21,3	116	25,8	122	27,1	450	100
	post	4	1,1	8	2,3	23	6,5	37	10,4	46	13,0	54	15,2	183	51,5	450	100

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al ítem de que siento que voy a tener influencia sobre China Open 500, en la fase del pre evento un 23,1% de los voluntarios consideran “indiferente” y un 16,7% de “muy de acuerdo”. En comparación con el post evento, la opinión “muy de acuerdo” alcanza al 47,0%, al contrario, la opinión “indiferente” disminuyendo con un 9,9%.

En la tabla 48 podemos ver como todos los ítems que recogen los atributos relacionados con el subdimensión de espacio social, se pueden observar que las submuestras son valoradas de forma positiva antes y después del evento. La mayor diferencia es en el ítem SC\_Espa.Soci2, que un 92,1% encuestados

considera que los espacios virtuales facilitan las relaciones con los demás voluntarios, aumentando al 51,3% entre pre y post evento. Además, en la percepción hacia el espacio social, ningún voluntario considera “Muy en desacuerdo” o “En desacuerdo” después del evento.

**Tabla 48.** Resultado de la percepción del sentido de comunidad hacia el espacio social

Opinión		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Más bien en desacuerdo		Indiferente		Más bien en acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
SC_Espa.Soci1: hay instalaciones donde he podido interactuar.	pre	2	0,4	9	2,0	26	5,8	53	11,8	84	18,7	137	30,4	139	30,9	450	100
	post	0	0,0	4	1,1	7	2,0	16	4,5	34	9,6	40	11,3	254	71,5	355	100
SC_Espa.Soci2: los espacios virtuales facilitan las relaciones con los demás voluntarios.	pre	1	0,2	2	0,4	14	3,1	44	9,8	62	13,8	148	32,9	179	39,8	450	100
	post	0	0,0	0	0,0	1	0,3	5	1,4	9	2,5	13	3,7	327	92,1	355	100
SC_Espa.Soci3: hay instalaciones donde relacionarse con otros voluntarios.	pre	2	0,4	6	1,3	24	5,3	52	11,6	83	18,4	131	29,1	152	33,8	450	100
	post	0	0,0	2	0,6	9	2,5	12	3,4	35	9,9	40	11,3	257	72,4	355	100
SC_Espa.Soci4: me proporcionan recursos virtuales para interactuar con otros voluntarios.	pre	0	0,0	3	0,7	11	2,4	36	8,0	55	12,2	118	26,2	227	50,4	450	100
	post	0	0,0	3	0,8	4	1,1	2	0,6	12	3,4	19	5,4	315	88,7	450	100

Fuente: Elaboración propia.

En esta dimensión, todos los ítems antes y después del evento están claramente orientados hacia la parte positiva de la escala, obteniendo por lo menos un aumento de 35% en “Muy de acuerdo”.

En la tabla 49 encontramos los ítems sobre la percepción de la dimensión de competitividad sobre China Open, Las diferencias más significativas entre los tres

factores la encontramos en el ítem SC\_Compe3, en post evento la mitad (51,0%) de los encuestados está “Muy de acuerdo” con el ítem de que estar involucrado en un evento altamente competitivo es divertido. Aunque todos los ítems se encuentran en la parte positiva de la escala, los voluntarios que eligen “Muy de acuerdo” después del evento fue el menor entre las seis dimensiones.

**Tabla 49.** Resultado de la percepción del sentido de comunidad hacia la competitividad

Opinión		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Más bien en desacuerdo		Indiferente		Más bien en acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total		
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	
SC_Compe1:																		
El nivel competitivo me va ayudar a unirme al resto de voluntarios.	pre	3	0,7	5	1,1	28	6,2	64	14,2	84	18,7	137	30,4	129	28,7	450	100	
	post	1	0,3	2	0,6	12	3,4	41	11,5	48	13,5	85	23,9	166	46,8	355	100	
SC_Compe2:																		
El nivel de competitividad me hace disfrutar como voluntario.	pre	2	0,4	7	1,6	27	6,0	64	14,2	88	19,6	123	27,3	139	30,9	450	100	
	post	2	0,6	2	0,6	18	5,1	42	11,8	65	18,3	63	17,7	163	45,9	355	100	
SC_Compe3:																		
Estar involucrado en un evento altamente competitivo es divertido.	pre	5	1,1	3	0,7	17	3,8	54	12,0	97	21,6	122	27,1	152	33,8	450	100	
	post	2	0,6	1	0,3	19	5,4	40	11,3	58	16,3	54	15,2	181	51,0	355	100	

Fuente: Elaboración propia.

En los ítems de la percepción del sentido de comunidad hacia la competitividad, la percepción de los voluntarios respecto a que el nivel competitivo me va ayudar a unirme al resto de voluntarios; esta opinión se determina como “Muy de acuerdo” o “De acuerdo”, superando más de la mitad de las respuestas (59,1%). Acerca de hechos como que el nivel de competitividad me hace disfrutar como voluntario, los entrevistados contestaron estar “Muy de acuerdo” (30,7%) y alcanzando el 77,8% a favor de este enunciado. Los voluntarios se consideran “Muy de acuerdo” (33,8%), “De acuerdo” (27,1%) o “Más bien de acuerdo” (21,6%), con que estar involucrado en un evento altamente competitivo es divertido. Por otro lado, en la etapa posterior al evento, se puede

observar que la percepción de los voluntarios sobre estos tres ítems ha aumentado de manera favorable (tabla 49).

### **6.1.2. Análisis descriptivo para la percepción de la motivación hacia el voluntariado**

En este epígrafe se van a mostrar los resultados obtenidos de las frecuencias y los porcentajes validos de las dimensiones de la percepción de la motivación de los voluntarios del China Open 500 del año 2019. Los resultados quedan recogidos en las tablas desde la 50 a la 53. En concreto, están conformados por un conjunto de preguntas en torno a cuatro dimensiones que tratan de determinar qué percepción tienen los voluntarios sobre su motivación hacia el voluntariado.

La siguiente tabla (tabla 50) muestra el resultado de la motivación hacia la auto determinación. Podemos ver como todos los ítems son valorados de forma positiva (MT\_Auto1/ 83,2%; MT\_Auto2/ 86,5%; MT\_Auto3/80,6%; MT\_Auto4/86,2%; MT\_Auto5/85,7%; MT\_Auto6/86,2%; MT\_Auto7/ 88,6%). Las valoraciones son siempre superiores al 80%. Resaltar MT\_Auto4: Me hace más comercializable para otras 39%. / MT\_Auto8: Me da energía. 42.4% como los ítems con mayor frecuencia en el valor Muy de acuerdo.

**Tabla 50.** Resultado de la percepción de motivación hacia la autodeterminación

Opinión	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Más bien en desacuerdo		Indiferente		Más bien en acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
MT_Auto1: Mejora mis habilidades.	1	0,2	2	0,4	13	2,9	59	13,1	79	17,6	136	30,2	160	35,6	450	100
MT_Auto2: Me motiva a interactuar con gente nueva.	0	0,0	5	1,1	6	1,3	50	11,1	66	14,7	153	34,0	170	37,8	450	100
MT_Auto3: Me ayuda a aliviar el estrés y la tensión.	4	0,9	5	1,1	13	2,9	65	14,4	92	20,4	137	30,4	134	29,8	450	100
MT_Auto4: Me hace más comercializable para otras organizaciones.	1	0,2	5	1,1	7	1,6	49	10,9	68	15,1	143	31,8	177	39,3	450	100
MT_Auto5: Me permite comprender mejor la organización.	4	0,9	2	0,4	8	1,8	50	11,1	73	16,2	155	34,4	158	35,1	450	100
MT_Auto6: Considera que es prestigioso	1	0,2	4	0,9	5	1,1	52	11,6	84	18,7	141	31,3	163	36,2	450	100
MT_Auto7: Me ayuda con la autoestima.	4	0,9	4	0,9	9	2,0	59	13,1	79	17,6	129	28,7	166	36,9	450	100
MT_Auto8: Me da energía.	2	0,4	3	0,7	7	1,6	39	8,7	69	15,3	139	30,9	191	42,4	450	100
MT_Auto9: Me hace descubrir nuevos intereses.	5	1,1	1	0,2	12	2,7	53	11,8	72	16,0	144	32,0	163	36,2	450	100

Fuente: Elaboración propia.

En la escala de motivación hacia la interacción social la frecuencia de los encuestados, se agrupan todos los ítems en torno al valor De acuerdo y Muy de acuerdo. No distinguiendo ningún ítem sobre el resto (tabla 51).

**Tabla 51.** Resultado de la percepción de motivación hacia la interacción social

Opinión	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Más bien en desacuerdo		Indiferente		Más bien en acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
MT_Inte.Soci1: Comparten un interés en el servicio comunitario.	1	0,2	3	0,7	8	1,8	48	10,7	75	16,7	153	34,0	162	36,0	450	100
MT_Inte.Soci2: Es una actividad importante para las personas que mejor conozco.	2	0,4	0	0,0	11	2,4	38	8,4	82	18,2	145	32,2	172	38,2	450	100
MT_Inte.Soci3: Me hace sentir importante.	3	0,7	3	0,7	14	3,1	46	10,2	71	15,8	144	32,0	169	37,6	450	100
MT_Inte.Soci4: Me hace sentir necesario.	2	0,4	1	0,2	8	1,8	44	9,8	79	17,6	152	33,8	164	36,4	450	100
MT_Inte.Soci5: Es una forma de hacer nuevos amigos.	2	0,4	2	0,4	11	2,4	38	8,4	69	15,3	149	33,1	179	39,8	450	100

Fuente: Elaboración propia.

En los siguientes resultados, la percepción de la motivación hacia la experiencia de trabajo (tabla 52), vemos la misma tendencia que el resto, pero aún más marcada con valores superiores en el valor 7 Muy de acuerdo, como por ejemplo MT\_Expe.Tra1: la oportunidad de realizar un trabajo 42%, MT\_Expe.Tra2: la oportunidad de desarrollo personal 40.9% y MT\_Expe.Tra3: la sensación del trabajo bien realizado 40.2% de los encuestados.



**Tabla 52.** Resultado de la percepción de motivación hacia la experiencia de trabajo

Opinión	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Más bien en desacuerdo		indiferente		Más bien en acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
MT_Expe.Tra1: La oportunidad de realizar un trabajo.	1	0,2	6	1,3	9	2,0	27	6,0	72	16,0	146	32,4	189	42,0	450	100
MT_Expe.Tra2: La oportunidad de desarrollarme personal.	1	0,2	5	1,1	5	1,1	25	5,6	82	18,2	148	32,9	184	40,9	450	100
MT_Expe.Tra3: la sensación del trabajo bien realizado.	1	0,2	6	1,3	5	1,1	41	9,1	61	13,6	155	34,4	181	40,2	450	100
MT_Expe.Tra4: Disfruto interactuando con otros profesionales.	6	1,3	5	1,1	18	4,0	50	11,1	80	17,8	138	30,7	153	34,0	450	100
MT_Expe.Tra5: El voluntariado me ayuda a mejorar en mi trabajo.	3	0,7	3	0,7	8	1,8	51	11,3	70	15,6	169	37,6	146	32,4	450	100

Fuente: Elaboración propia.

Como se expone en la tabla 53, si bien la tendencia es la misma que el resto, esto es la frecuencia está claramente orientada hacia el lado positivo de la escala. Dicha tendencia es menos marcada que en el resto de dimensiones de la motivación del voluntariado, como por ejemplo MT\_Net2: hacer nuevos contactos con un 12% de indiferentes o un 19.6% de mas bien en acuerdo de los encuestados.

**Tabla 53.** Resultado de la percepción de la motivación hacia el networking

Opinión	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Más bien en desacuerdo		Indiferente		Más bien en acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
MT_Net1: Conocer nuevos contactos para futuras Carrera.	4	0,9	7	1,6	17	3,8	71	15,8	76	16,9	128	28,4	147	32,7	450	100
MT_Net2: Hacer nuevos contactos.	1	0,2	7	1,6	12	2,7	58	12,9	92	20,4	137	30,4	143	31,8	450	100
MT_Net3: Explorar diferentes opciones profesionales.	2	0,4	4	0,9	14	3,1	54	12,0	88	19,6	146	32,4	142	31,6	450	100
MT_Net4: Me lleva a mejores oportunidades para establecer.	2	0,4	4	0,9	8	1,8	46	10,2	85	18,9	147	32,7	158	35,1	450	100

Fuente: Elaboración propia.

Para la mayor parte de los voluntarios (78,0%), incluyendo todos los valores a favor, conocer nuevos contactos para su futura carrera laboral es uno de las motivaciones de participar como voluntario en el China Open 500. De igual modo consideran que hacer nuevos contactos (82,6%), explorar diferentes opciones profesionales (83,6%) y me lleva a mejores oportunidades (86,7%), son valorados muy positivamente.

### 6.1.3. Análisis descriptivo para la satisfacción tras el voluntariado

En este epígrafe se van a mostrar los resultados obtenidos de las frecuencias y sus porcentajes validos de la satisfacción de los voluntarios sobre su experiencia en el China Open 500. Los resultados quedan recogidos en la tabla 54. En concreto, están conformados por cinco preguntas que tratan de determinar qué opinión tienen los voluntarios tras su experiencia como voluntarios.

En la tabla 54 podemos observar los datos relativos a la satisfacción como voluntario del China Open 500 del año 2019, como mayoritariamente los encuestados se han situado en la valoración positiva de la escala en cada uno de sus ítems. Tan solo hay un ítem (Sat3: Si fuera a voluntario de nuevo, escogería otro evento) que presente una frecuencia muy repartida entre los diferentes

valores del a escala.

**Tabla 54.** Resultado de la satisfacción

Opinión	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Más bien en desacuerdo		Indiferente		Más bien en acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Sat1: Estoy satisfecho por haber sido voluntario.	0	0,0	0	0,0	3	0,8	4	1,1	12	3,4	32	9,0	304	85,6	355	100
Sat2: Mi decisión de ser voluntario ha sido correcta.	0	0,0	0	0,0	3	0,8	4	1,1	12	3,4	32	9,0	304	85,6	355	100
Sat3: Si fuera a voluntario de nuevo, escogería otro evento.	92	25,9	4	1,1	76	21,4	72	20,3	70	19,7	25	7,0	16	4,5	355	100
Sat4: Ha sido un error ser voluntario.	284	80,0	57	16,1	4	1,1	6	1,7	1	0,3	2	0,6	1	0,3	355	100
Sat5: No estoy feliz por haber sido voluntario.	300	84,5	43	12,1	7	2,0	3	0,8	0	0,0	2	0,6	0	0,0	355	100

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.1.4. Análisis descriptivo para la lealtad de los voluntarios

En este epígrafe se van a mostrar los resultados obtenidos de las frecuencias y sus porcentajes validos de la lealtad de los voluntarios. Los resultados quedan recogidos en la tabla 55 y 56. En concreto, están conformados por cuatro preguntas que tratan de determinar el compromiso psicológico y tres preguntas que tratan la dimensión del boca / oído. En la siguiente tabla 55 se muestra el resultado de la lealtad en término del compromiso psicológico.

En la tabla podemos observar los datos relativos al compromiso psicológico como voluntario del open de China, mayoritariamente los encuestados se han situado en la valoración positiva de la escala en cada uno de sus ítems. Resaltan el ítem “estoy animado a volver a ser voluntario” (Lal\_CP1: Estoy animado a volver a ser voluntario) con un 94,6% de voluntarios están “muy de acuerdo” y el ítem de que “voy a seguir siendo voluntario, aunque tuviera que realizar un mayor esfuerzo” (Lal\_CP4: Voy a seguir siendo voluntario, aunque tuviera que realizar un mayor esfuerzo.) con un 95,2% de voluntarios están “muy de acuerdo”. Tan

solo hay un ítem (Lal\_CP3: “Sería una pena dejar de ser voluntario” que presente una frecuencia un poco más baja (63,1%) que otros ítems de la misma escala.

**Tabla 55.** Resultado de lealtad hacia el compromiso psicológico

Opinión	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Más bien en desacuerdo		Indiferente		Más bien en acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Lal_CP1: Estoy animado a volver a ser voluntario.	2	0,6	2	0,6	3	0,8	4	1,1	3	0,8	5	1,4	336	94,6	355	100
Lal_CP2: Sería una pena dejar de ser voluntario del China Open 500.	4	1,1	2	0,6	13	3,7	34	9,6	43	12,1	35	9,9	224	63,1	355	100
Lal_CP3: Estoy decidido a seguir siendo voluntario.	3	0,8	2	0,6	2	0,6	16	4,5	15	4,2	24	6,8	293	82,5	355	100
Lal_CP4: Voy a seguir siendo voluntario, aunque tuviera que realizar un mayor esfuerzo.	1	0,3	0	0,0	2	0,6	4	1,1	6	1,7	4	1,1	338	95,2	355	100

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla muestra el resultado de la lealtad hacia la intención de influir en futuros voluntarios. Los resultados son los siguientes (tabla 56):

Vemos que los tres ítems se encuentran cercanos al valor “muy de acuerdo”, por lo tanto, esta intención esta formulada de forma positiva por los voluntarios del China Open 500 del año 2019. El más destacado en la valoración, la podemos encontrar en el ítem Lal\_BO1: “Voy animar a mi familia y amigos a que sean voluntarios”, donde se muestra la intención futura de los voluntarios.

**Tabla 56.** Resultado de lealtad hacia la boca / oído

Opinión	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Más bien en desacuerdo		Indiferente		Más bien en acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Lal_BO1: Voy animar a mi familia y amigos a que sean voluntarios.	1	0,3	1	0,3	4	1,1	8	2,3	28	7,9	40	11,3	273	76,9	355	100
Lal_BO2: Voy a decir cosas positivas sobre ser voluntario.	0	0,0	2	0,6	4	1,1	7	2,0	25	7,0	52	14,6	265	74,6	355	100
Lal_BO3: Voy a recomendar ser voluntario.	1	0,3	1	0,3	5	1,4	9	2,5	41	11,5	45	12,7	253	71,3	355	100

Fuente: Elaboración propia.

En líneas generales, los resultados arrojan que la percepción de los voluntarios hacia el sentido de comunidad, la motivación, satisfacción y lealtad son positivas, habiendo cambios entre la percepción de la comunidad preevento y postevento, dejaremos para posteriores análisis su significatividad.

## 6.2. ESTIMACIÓN Y VALIDACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

### 6.2.1. Análisis factorial exploratorio

Analizadas las principales características descriptivas de las escalas de medida tanto pre evento como el post evento, vamos a proceder a contrastar el modelo propuesto y las hipótesis planteadas en relación con la percepción de sentido de comunidad, motivación, la satisfacción y lealtad de los voluntarios del China Open 500.

Pretendemos de esta forma analizar la estructura teórica desarrollada en capítulos anteriores que a priori permite explicar la satisfacción y la intención futura de los voluntarios del evento deportivo. De esta forma podremos comprobar si se cumplen las relaciones establecidas en la formulación de las hipótesis.

El objetivo de esta fase es determinar si detrás de cada sub escala, tanto de la percepción del sentido de la comunidad y motivación como variables independientes, así como de la satisfacción y lealtad expresada en términos de variables dependientes, existe un único factor. Queremos en definitiva comprobar antes de continuar con un análisis más profundo que cada una de las variables propuestas están dentro de su factor. Este análisis lo vamos a efectuar tanto en la recogida de datos pre evento como en el post evento.

Para conseguir estos objetivos vamos a realizar un análisis factorial mediante el método de componentes principales varimax (Howat et al., 1999), además para garantizar la fiabilidad y validez de las escalas de medida vamos a utilizar los siguientes índices: a) Determinante de la matriz de correlaciones, b) el Test de esfericidad de Bartlett y c) el índice KMO. Así podremos comprobar si las características de las escalas son adecuadas para continuar con el análisis factorial (Howat et al., 1999).

**Tabla 57.** *Análisis factorial exploratorio del sentido de comunidad de pre evento*

Variable	Factor 1 SC_Consi.Admi	Factor 2 SC_Inte.Co	Factor 3 SC_Equi.Deci. Admi	Factor 4 SC_Opor.Lide	Factor 5 SC_Espa.Soci	Factor 6 SC_Compe
SC_Consi.Admi1	,814					
SC_Consi.Admi2	,785					
SC_Consi.Admi3	,670					
SC_Consi.Admi4	,818					
SC_Inte.Co1		,747				
SC_Inte.Co2		,535				
SC_Inte.Co3		,633				
SC_Equi.Deci.Admi1			,598			
SC_Equi.Deci.Admi2			,494			
SC_Equi.Deci.Admi3			,538			
SC_Opor.Lide1				,582		
SC_Opor.Lide2				,563		
SC_Opor.Lide3				,753		
SC_Opor.Lide4				,442		
SC_Espa.Soci1					,548	
SC_Espa.Soci2					,505	
SC_Espa.Soci3					,829	
SC_Espa.Soci4					,618	
SC_Compe1						,757
SC_Compe2						,586
SC_Compe3						,638
% varianza explicada				58.210		
% acumulado de varianza explicada				58.210		
$\alpha$ Cronbach				,961		
número de ítems				21		
determinante de la Matriz de correlaciones				0,04.2048		
prueba de Esfericidad de Bartlett $\chi^2$ (3)				7464,898***		
índice KMO				,970		

\*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001.

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos ver en la tabla 57, la multidimensionalidad de la percepción del sentido de la comunidad pre evento puede ser mantenida en los 6 factores o dimensiones planteados hasta ahora; - “consideración administrativa”, “equidad de las decisiones administrativas”, “interés común”, “oportunidades de liderazgo”, “espacios sociales” y “competencia”-. Casi todos los factores presentan cargas factoriales > 0,5, tan solo hay dos factores (SC\_Equi.Deci. Admi2

/ SC\_Opor.Lide4) que presentan cargas factoriales inferiores, pero serán mantenidos para un posterior análisis factorial confirmatorio. Igualmente, todas las variables saturan un único factor que se corresponde con la dimensionalidad propuesta.

Por otro lado, el coeficiente de fiabilidad  $\alpha$  Cronbach indica una adecuada fiabilidad de esta escala de medida, ya que está por encima del valor mínimo recomendado de 0,7 (Nunally, 1978; Wilson, Rodgers y Fraser, 2002). La determinante de la matriz de correlaciones es adecuada, ya que está por debajo del valor mínimo 0,05. La prueba de Barlett es positiva ya que resulta significativa al 100%. El resultado del índice KMO es muy bueno 0,970 ( $>0,9$ ) y se obtiene un único factor que explica casi el 60% de la varianza.

El análisis factorial exploratorio realizado a la escala de medida para la percepción del sentido de la comunidad post evento, permite extraer nuevamente los seis factores (tabla 58), si bien este conjunto de variables ofrece peores cargas factoriales que las medidas en el preevento, la práctica totalidad de las cargas están por encima de 0,5. Esto nos permite mantener las variables dentro de su factor. Este análisis factorial también nos permite extraer un único factor que explica el 47,7% de la varianza de los 21 ítems que componen esta escala. El coeficiente  $\alpha$  Cronbach toma un valor de 0,934 lo que garantiza la fiabilidad de la escala.

Los resultados del determinante son inferiores al 0,05 y la prueba de esfericidad es significativa al 100%, el índice KMO es notable.



**Tabla 58.** *Análisis factorial exploratorio del sentido de comunidad post evento.*

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
	SC_Consi.Admi	SC_Inte.Co	SC_Equi.Deci. Admi	SC_Opor.Lide	SC_Espa.Soci	SC_Compe
SC_Consi.Admi1	,725					
SC_Consi.Admi2	,491					
SC_Consi.Admi3	,639					
SC_Consi.Admi4	,493					
SC_Inte.Co1		,786				
SC_Inte.Co2		,622				
SC_Inte.Co3		,865				
SC_Equi.Deci.Admi1			,863			
SC_Equi.Deci.Admi2			,502			
SC_Equi.Deci.Admi3			,772			
SC_Opor.Lide1				,774		
SC_Opor.Lide2				,790		
SC_Opor.Lide3				,775		
SC_Opor.Lide4				,864		
SC_Espa.Soci1					,841	
SC_Espa.Soci2					,857	
SC_Espa.Soci3					,563	
SC_Espa.Soci4					,533	
SC_Compe1						,881
SC_Compe2						,859
SC_Compe3						,888
% varianza explicada				47.751		
% acumulado de varianza explicada				47.751		
$\alpha$ Cronbach				,934		
número de ítems				21		
determinante de la Matriz de correlaciones				0,0380		
prueba de Esfericidad de Bartlett $\chi^2$ (3)				5914,380***		
índice KMO				,815		

\*p&lt;.05; \*\*p&lt;.01; \*\*\*p&lt;.001.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar en tabla 59, la multidimensionalidad de la motivación hacia el voluntariado deportivo puede ser mantenida en los cuatro factores o dimensiones planteados hasta ahora. La significatividad de la prueba de esfericidad es del 100%, se obtienen valores medianos ( $\geq 0,7$ ) en el índice KMO y por último el valor de la determinante es inferior al máximo recomendado de 0,05.

**Tabla 59.** *Análisis factorial exploratorio de motivación de voluntarios*

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
	MT_Expe.Tra	MT_Net	MT_Auto	MT_Inte.Soci
MT_Expe.Tra1	,794			
MT_Expe.Tra2	,722			
MT_Expe.Tra3	,661			
MT_Expe.Tra4	,674			
MT_Expe.Tra5	,502			
MT_Net1		,524		
MT_Net2		,558		
MT_Net3		,696		
MT_Net4		,615		
MT_Auto1		,484	,403	
MT_Auto2				,724
MT_Auto3		,454	,589	
MT_Auto4		,362	,443	,598
MT_Auto5			,415	
MT_Auto6			,413	
MT_Auto7			,595	
MT_Auto8				,685
MT_Auto9			,438	,651
MT_Inte.Soci1				,576
MT_Inte.Soci2				,667
MT_Inte.Soci3				,720
MT_Inte.Soci4				,718
MT_Inte.Soci5				,711
% varianza explicada			59,414	
% acumulado de varianza explicada			59,414	
$\alpha$ Cronbach			,968	
número de ítems			26	
determinante de la Matriz de correlaciones			0,00388	
prueba de Esfericidad de Bartlett $\chi^2$ (3)			8531,598***	
índice KMO			,771	

\*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis factorial exploratorio realizado a la escala de medida para la motivación hacia el voluntariado deportivo, permite extraer cuatro factores (tabla 59), si bien este conjunto de variables ofrecen mayores cargas factoriales en otras dimensiones a las propuestas inicialmente (MT\_Auto2: me motiva a interactuar con gente nueva, MT\_Auto8: Me da energía, MT\_Auto9: me hace descubrir nuevos intereses), se mantendrán dentro de su dimensión original a la

espera del análisis confirmatorio. Todos los factores presentan cargas factoriales  $> 0,5$ , por lo tanto, pueden ser mantenidos para su posterior análisis.

En la tabla 60 podemos observar los resultados del análisis factorial exploratorio de la variable dependiente satisfacción, nos muestra que solo podemos extraer un único factor o dimensión, tal y cómo lo habíamos propuesto. Solo hay un factor con una carga  $< 0,5$  (Sat3 “si fuera a voluntario de nuevo, escogería otro evento”), que debería ser retirado, de hecho, en la prueba de  $\alpha$  Cronbach al eliminarlo los valores entran dentro los límites aceptables, se tendrá en cuenta su eliminación en el análisis factorial confirmatorio. Este análisis factorial también nos permite extraer un único factor que explica el 58,018% de la varianza de los 5 ítems que componen esta escala.

**Tabla 60.** *Análisis factorial exploratorio de la satisfacción de los voluntarios*

Variable	Factor 1
	Sat
Sat1	,934
Sat2	,934
Sat3	,231
Sat4	,540
Sat5	,530
% varianza explicada	58,018
% acumulado de varianza explicada	58,018
$\alpha$ Cronbach	,562
$\alpha$ Cronbach sin SAT3inv	,868
número de ítems	5

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ .

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la escala de medida para la lealtad o intención de continuar con el voluntariado (tabla 61), el análisis factorial permite obtener dos factores, se explica el 53,891% de la varianza de los 7 ítems que componen el instrumento de medida. Igualmente se observa que las cargas factoriales son superiores a 0,5 y el coeficiente  $\alpha$  Cronbach toma un valor de 0,826, respaldando la fiabilidad de la escala. El índice KMO presenta un valor mediano de 0,768, al igual que el determinante y la prueba de esfericidad de Bartlett, con índice significativo al 100%.

**Tabla 61.** *Análisis factorial exploratorio de la lealtad de voluntarios*

Variable	Factor 2 LaL_CP	Factor 3 LaL_BO
LaL_CP1	,788	
LaL_CP2	,498	
LaL_CP3	,658	
LaL_CP4	,679	
LaL_BO1		,924
LaL_BO2		,910
LaL_BO3		,902
% varianza explicada	53,891	
% acumulado de varianza explicada	53,891	
$\alpha$ Cronbach	,826	
número de ítems	7	
determinante de la Matriz de correlaciones	0,008	
prueba de Esfericidad de Bartlett $\chi^2$ (3)	1714,111***	
índice KMO	,768	

\*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001.

Fuente: Elaboración propia.

Desde ahora y a tenor de los resultados podemos referirnos a la lealtad como una dimensión que engloba la lealtad en términos de compromiso psicológico y boca / oído.

### 6.2.2. Análisis factorial confirmatorio

Una vez analizada la dimensionalidad de cada subescala, vamos a proceder a analizar la dimensionalidad global del constructo. Vamos a estudiar si tras la escala global propuesta hay un único concepto latente con entidad propia o no, esto es; percepción del sentido de la comunidad pre y post evento, motivación hacia el voluntariado, satisfacción tras el voluntariado e intención futura o lealtad hacia el voluntariado.

Iniciamos la segunda fase en el análisis del modelo explicativo de la relación entre la percepción del sentido de comunidad, la motivación, la satisfacción y lealtad de voluntarios del China Open 500 del año 2019, así como la comprobación de las hipótesis planteadas en esta relación entre variables. Para

conseguir estos objetivos hemos optado por un procedimiento estadístico denominado como Modelo de Ecuaciones Estructurales (Structural Equations Modeling, SEM). Dado que el modelo de ecuaciones estructurales es algo complejo y para facilitar la comprensión de las fases sucesivas, creemos necesario realizar una breve descripción de este procedimiento, antes de presentar los resultados relativos al modelo explicativo.

De acuerdo con Bentler (2002), el modelo de ecuaciones estructurales constituye una metodología útil para la especificación y el análisis de las relaciones hipotéticas entre un conjunto de variables. Byrne (1994) señala algunos de los aspectos más importantes de este procedimiento:

La relación causal bajo estudio es representada por un conjunto de ecuaciones estructurales. Es decir, regresión.

Las relaciones entre las variables envueltas en el proceso pueden ser representadas gráficamente, lo que facilita la comprensión y conceptualización teórica subyacente.

Las relaciones estructurales propuestas pueden ser testadas simultáneamente, permitiendo así determinar en qué medida el modelo teórico es consistente con los datos. Es decir, en que medida encontramos sustentación empírica en nuestras conclusiones. Si los índices de medida de ajuste fueran adecuados se acepta la plausibilidad del modelo y las relaciones propuestas. Por el contrario, si los índices de ajuste fueran inadecuados se rechaza la plausibilidad del modelo y las respectivas relaciones.

Según Byrne (1994), hay varios aspectos que diferencian esta metodología con los procedimientos multivariados anteriores. En primer lugar, esta metodología aborda los datos más desde una perspectiva confirmatoria que exploratoria. En la medida en que esta metodología exige una especificación de las relaciones a priori, esta se adapta bien al análisis de los datos que tienen por base objetivos inferenciales. En segundo lugar, esta metodología permite una estimación del error, mientras que otros procedimientos multivariados nos son capaces de hacerlo.

Por último, al contrario de otros procedimientos estadísticos multivariados que apenas permiten el análisis de variables observables, esta metodología permite incorporar no solo variables observables sino también variables no observables es decir variables latentes. Las variables latentes representan constructos teóricos que no pueden ser observados directamente, por lo que tienen que ser determinados a partir de variables observables que sirven de esta forma de indicadores de la variable latente.

El modelo de ecuaciones estructurales permite por un lado evaluar la calidad de medición de un conjunto de variables utilizadas para medir un constructo latente. Lo que se denomina un modelo de medición. Por otro lado, permite evaluar las relaciones entre variables o constructos latentes, lo que se denomina modelo estructural.

Para evaluar la calidad de un conjunto de variables como indicadores de un constructo latente, se utiliza el análisis factorial confirmatorio (Bagozzi y Yi, 1991).

A partir del momento en que queda establecido que las variables latentes son medidas de forma adecuada, se pasa a testar el modelo estructural, es decir, las relaciones hipotéticas entre las variables latentes. De esta forma mediante el análisis factorial confirmatorio (AFC) intentamos avanzar aún más, en la depuración de algún ítem que haya sobrevivido al análisis factorial exploratorio (AFE).

Para realizar este análisis hemos utilizado el programa estadístico EQS, Structural Equation Modeling Software, versión 6.1 (Bentler, 2002).

Como acabamos de señalar, uno de los requisitos previos para el análisis de un modelo estructural es la confirmación de que las variables o constructos latentes están siendo medidos de forma adecuada, por lo que es necesario testar los modelos de medición (Bagozzi y Yi, 1991). Así para el modelo propuesto vamos a testar dos modelos de medición:

El modelo de medición de percepción del sentido de comunidad de voluntarios pre y post evento.

El modelo de medición de motivación de los voluntarios del China Open 500.

El modelo de medición de satisfacción y lealtad de los voluntarios del China Open 500.

Para evaluar la adecuación de estos modelos vamos a utilizar los siguientes índices de ajuste: Bentler-Bonnet Nonnormed Fit Index (NNFI), Comparative Fit Index (CFI), Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) (Hernández, 2001; Lam et al., 2005; Wilson et al., 2002; Wolfinger y Gilly, 2003). Un adecuado ajuste del modelo vendrá indicado por valores superiores a .90 en los índices NNFI y CFI (Byrne, 1994; Hu y Bentler, 1999) e inferiores a .05 en los índices SRMR y RMSEA (Bentler, 1995). Si bien Browne y Cudeck (1993, en Gustafsson, 2000) en relación con el índice RMSEA, señalan como aceptables valores inferiores a .08.

En el modelo también se obtiene la chi-cuadrado ( $\chi^2$ ). A pesar de que la obtención de una chi-cuadrado no significativo constituye un buen índice de ajuste, es importante señalar que este índice es sensible al número de sujetos de la muestra (Schumacker y Lomas, 1996).

Dado que la muestra utilizada en nuestra investigación tiene un número elevado de sujetos, la chi-cuadrado no constituye el índice más indicado para evaluar la adecuación de los modelos, por lo que este índice es presentado de un modo general a título ilustrativo y como una referencia más de mejora en las sucesivas etapas de depuración del modelo de medida.

Queda por señalar que todos los índices presentados (excepto el índice SRMR) fueron obtenidos a través del método Robust (Yuan-Bentler Correction). Este método es utilizado cuando los valores de curtosis multivariada sugieren que la muestra no tiene una distribución normal, como es el caso que nos ocupa. Este método permite en estos casos la obtención de resultados más fiables comparativamente con los métodos usados habitualmente, como es el caso del método de Máxima Verosimilitud.

Para la obtención del modelo final de percepción del sentido de la comunidad, motivación, satisfacción y lealtad, hemos seguido un proceso con 3 etapas, con el objetivo de conseguir la mejor adecuación posible para el modelo propuesto:

1ª. Etapa: eliminación de los indicadores que presenten saturaciones muy bajas (inferiores a .40).

2ª. Etapa: utilizar parámetros significativos consistentes con la teoría (por ejemplo, covarianzas entre los errores de medida), a través del análisis de Lagrange Multiplier test (LM test) (Bentler, 1995).

3ª. Etapa: Eliminar parámetros no significativos a través del análisis de Wald test (Bentler, 1995).

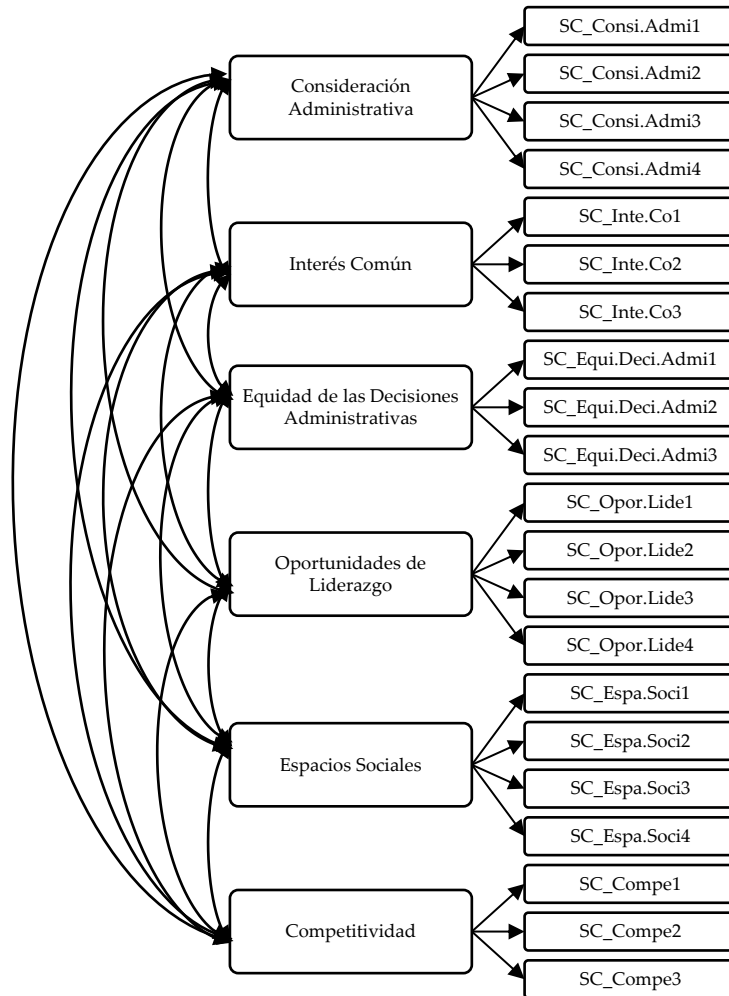
#### *6.2.2.1. Análisis factorial confirmatorio de la percepción de sentido de comunidad preevento*

El modelo de medición de percepción del sentido de comunidad preevento pretende testar seis dimensiones como “consideración administrativa”, “equidad de las decisiones administrativas”, “interés común”, “oportunidades de liderazgo”, “espacios sociales” y “competencia”.

El modelo de percepción del sentido de comunidad preevento engloba 6 variables latentes o factores y sus respectivos indicadores (figura 19). El factor de percepción del sentido de comunidad de consideración administrativa contiene 4 indicadores; el factor de interés comunes presenta 3 indicadores; el factor de equidad de las decisiones administrativas representado por 3 indicadores; el factor de oportunidad social contiene 4 indicadores; el factor de espacios sociales con 4 factores; por último, el factor de competitividad expresado con 3 indicadores.



**Figura 19.** Modelo de sentido de comunidad pre evento de voluntario deportivo de del China Open 500



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en relación al modelo de medición de la percepción del sentido de la comunidad (tabla 62) permiten verificar todos los indicadores relativos a los 6 factores, en el análisis casi todos los índices presentan saturaciones por encima de .40, tan solo hay dos (SC\_Equi.Deci.Admi2: decisiones son justas; SC\_Opor.Lide4: oportunidades de tomar decisiones) que presentan cargas factoriales inferiores y que serán eliminados en la etapa 2 para la mejora de

los índices de ajuste. Por lo tanto, todos los indicadores fueron mantenidos. El análisis del LM test mostró que la introducción de la covarianzas entre los errores de medida conducían a disminuciones significativas del valor chi-cuadrado. Se procedió al análisis de Wald test que indicó un mantenimiento de todos los parámetros estimados.

**Tabla 62.** Saturaciones de los indicadores en los factores ( $\lambda$ ), error residual (E) y varianza explicada ( $R^2$ ) del modelo A de medición de la percepción del sentido de comunidad pre evento para toda la muestra. Etapa 1 y 2

Factor	$\lambda$	$\lambda$	E	E	$R^2$	$R^2$
	Etp 1	Etp2	Etp1	Etp2	Etp1	Etp2
<b>Consideración administrativa</b>						
SC_Consi.Admi1	.684	.603	.730	.798	.468	.364
SC_Consi.Admi2	.778	.719	.629	.695	.605	.517
SC_Consi.Admi3	.722	.733	.692	.680	.521	.537
SC_Consi.Admi4	.765	.762	.644	.647	.585	.581
<b>Interés común</b>						
SC_Inte.Co1	.672	.667	.741	.745	.451	.445
SC_Inte.Co2	.568	.590	.823	.808	.323	.348
SC_Inte.Co3	.635	.664	.773	.748	.403	.441
<b>Equidad de las decisiones administrativas</b>						
SC_Equi.Deci.Admi1	.800	.804	.600	.594	.640	.647
SC_Equi.Deci.Admi2	.414		.910		.171	
SC_Equi.Deci.Admi3	.869	.874	.496	.486	.754	.764
<b>Oportunidad liderazgo</b>						
SC_Opor.Lide1	.782	.790	.624	.613	.611	.625
SC_Opor.Lide2	.845	.857	.535	.516	.714	.734
SC_Opor.Lide3	.873	.879	.488	.477	.762	.772
SC_Opor.Lide4	.519		.855		.269	
<b>Espacio social</b>						
SC_Espa.Soci1	.798	.753	.602	.658	.637	.567
SC_Espa.Soci2	.831	.796	.557	.605	.690	.633
SC_Espa.Soci3	.581	.581	.814	.814	.338	.338
SC_Espa.Soci4	.704	.704	.710	.710	.496	.496
<b>Competencia</b>						
SC_Compe1	.703	.703	.711	.711	.494	.494
SC_Compe2	.729	.729	.684	.684	.532	.532
SC_Compe3	.642	.642	.767	.767	.412	.412

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 63 se muestra que los procedimientos realizados en las etapas

conducen a mejores índices de ajuste del modelo de medición de percepción del sentido de la comunidad pre evento. Es posible verificar que en la última etapa los índices de ajuste CFI y NNFI se encuentran por encima de los valores de referencia (.90) y que los índices de ajuste RMSEA y SRMR se encuentra por debajo de los valores de referencia (0.8 y 0.5, respectivamente), lo que indica que el modelo presenta una mejor adecuación tras la eliminación de "SC\_Equi.Deci.Admi2" y "SC\_Opor.Lide4".

**Tabla 63.** *Análisis factorial confirmatorio de la percepción del sentido de comunidad pre evento de voluntarios Etapas 1y 2*

Medidas de bondad del ajuste	Valor Óptimo	Etapa 1	Etapa 2
<b>MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO</b>			
Satorra - Bentler $\chi^2$ (g.l.) <sup>1</sup>	*p>.05;** p>.01;***p>.001	1649.9910***(176)	558.2402***(170)
McDonald (MFI) <sup>2</sup>	>.90	.761	.870
SRMR	<.05	.086	.048
RMSEA (90% I.C.) <sup>2</sup>	<.05<.08	.091 (.087-.095)	.043 (.038-.047)
<b>MEDIDAS DE AJUSTE INCREMENTAL</b>			
Bentler - Bonett Normed FIT index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.890	.908
Bentler - Bonett non - normed FIT index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.849	.910
CFI <sup>2</sup>	Próx a 1	.865	.905
Bollen (IFI) <sup>2</sup>	Próx a 1	.866	.960

1 - Robust; 2 - Scaled Chi-Square (Yuan-Bentler); \*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001.  
Etapa 1 - Modelo propuesto; Etapa 2 - Introducción de parámetros.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez finalizado el análisis factorial confirmatorio de primer orden se pasará al de segundo orden con los datos obtenidos en la etapa anterior. Se busca confirmar la existencia de una variable latente superior: percepción del sentido de la comunidad pre evento, esto ratificará que las seis dimensiones; "consideración administrativa", "equidad de decisiones administrativas", "interés común", "oportunidades de liderazgo", "espacios sociales" y "competitividad"- representan un concepto de orden superior denominado Percepción del sentido

de la comunicad pre evento en el voluntariado de eventos deportivos.

En la siguiente tabla se muestran los índices de ajuste del AFC de segundo orden, se puede comprobar que en esta etapa el índice de ajuste CFI se encuentran por encima de los valores de referencia (>.90), el NNFI se sitúa prácticamente en los valores óptimos, el índice de ajuste RMSEA se encuentra por debajo de los valores de referencia (<.05-.08) y el índice SRMR se encuentra ligeramente por encima de los valores óptimos (<.05), lo que indica que el modelo presenta un buen ajuste (tabla 64).

**Tabla 64.** *Análisis factorial confirmatorio de la percepción del sentido de comunidad pre evento de voluntarios: Etapa 1 – Segundo orden*

Medidas de bondad de ajuste	Valor Óptimo	Etapa 1
Satorra-Bentler $\chi^2$ (g.l.) <sup>1</sup> es > ó <	*p> .05; **p>.01;***p>.001	932.3510***(477)
McDonald (MFI) <sup>2</sup>	>.90	.643
SRMR	<.05	.051
RMSEA (90% I.C.) <sup>2</sup>	<.05 <.08	.043 (.039 - .047)
Bentler – Bonett Normed Fit Index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.825
Bentler – Bonett Non - Normed Fit Index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.899
CFI <sup>2</sup>	Próximo a 1	.905
Bollen (IFI) <sup>2</sup>	Próximo a 1	.906

Nota: 1 – Robust; 2 – Scaled Chi-Square (Yuan-Bentler); \*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001.

Fuente: Elaboración propia.

En relación con la chi-cuadrado es posible verificar, que el análisis de este indicador a través de la ecuación “chi-cuadrado / grados de libertad” se muestra aceptable para el modelo en cuestión.

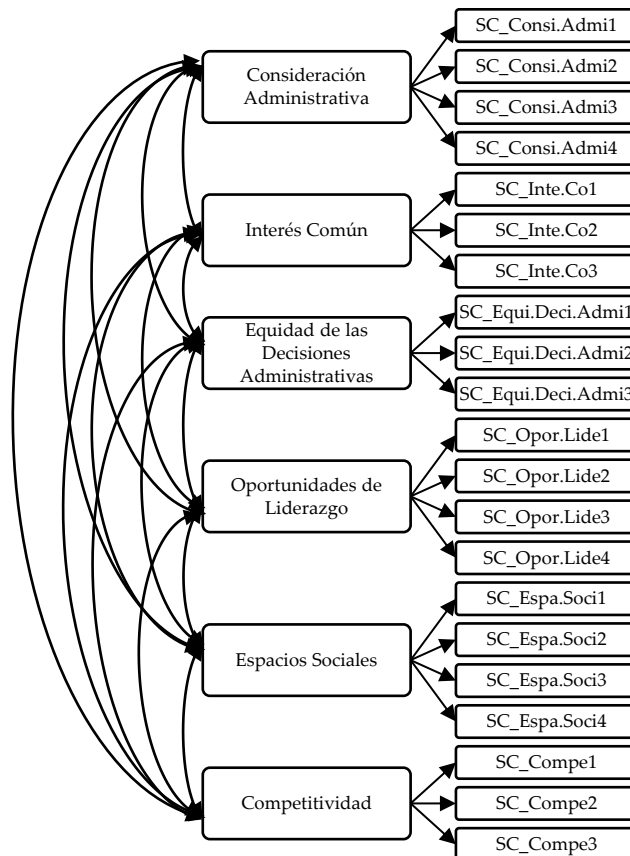
Como podemos observar en la tabla 64 y a tenor los índices obtenidos, podemos decir que tras las 6 dimensiones de la percepción del sentido de la

comunidad pre evento existe un concepto de orden superior o Percepción del Sentido de la Comunidad pre evento.

*6.2.2.2. Análisis factorial confirmatorio de la percepción de sentido de comunidad post evento.*

El modelo de percepción del sentido de la comunidad post evento tal y como lo desarrollamos en capítulos anteriores, está formado por 6 variables latentes o factores, al igual que el pre evento. Estos son “consideración administrativa”, “equidad de las decisiones administrativas”, “interés común”, “oportunidades de liderazgo”, “espacios sociales” y “competencia”. Este modelo queda representado en la figura 20.

**Figura 20.** Modelo de sentido de comunidad post evento de voluntario deportivo del China Open 500



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de LM test mostró que la introducción de covarianzas entre los errores de medida mejoraba los índices, se introdujeron 3 covarianzas entre errores de medida de los indicadores. Finalmente se procedió al análisis del Wald test que indicó el mantenimiento de todos los parámetros estimados.

Como podemos ver en la tabla 65 los procedimientos realizados en las sucesivas etapas nos llevan a mejores índices de ajuste del modelo de percepción del sentido de la comunidad post evento. Podemos constatar que en la etapa 2 o modelo final, los índices de ajuste CFI y NNFI se encuentran por encima de los

valores de referencia (.90) y que los índices de ajuste RMSEA y SRMR se encuentran por debajo de los valores de referencia (0.8 y 0.5, respectivamente), lo que indica un buen ajuste del modelo. Por último, ya señalamos anteriormente en relación al chi-cuadrado, que es posible verificar este índice como significativo.

**Tabla 65.** *Análisis factorial confirmatorio del sentido de comunidad post evento. Etapas 1 y 2*

Medidas de bondad del ajuste	Valor Óptimo	Etapa 1	Etapa 2
<b>MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO</b>			
Satorra - Bentler $\chi^2$ (g.l.) <sup>1</sup>	*p>.05;** p>.01;***p>.001	1329.8810***(146)	605.1403***(130)
McDonald (MFI) <sup>2</sup>	>.90	.761	.650
SRMR	<.05	.048	.040
RMSEA (90% I.C.) <sup>2</sup>	<.05<.08	.091 (.087-.095)	.043 (.038-.047)
<b>MEDIDAS DE AJUSTE INCREMENTAL</b>			
Bentler - Bonett Normed FIT index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.870	.938
Bentler - Bonett non - normed FIT index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.839	.911
CFI <sup>2</sup>	Próx a 1	.825	.933
Bollen (IFI) <sup>2</sup>	Próx a 1	.863	.901

1 - Robust; 2 - Scaled Chi-Square (Yuan-Bentler); \*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001.

Etapa 1 - Modelo propuesto; Etapa 2 - Introducción de parámetros.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 66 podemos ver los valores relativos a la saturación de los indicadores en los factores, error residual y varianza explicada del modelo de medición de sentido de la comunidad post evento con seis factores (etapa 1 y 2). Como se observa, la práctica totalidad de los indicadores están por encima de 0.5, lo que en principio nos llevaría a pensar que todos los indicadores deben ser mantenidos.

**Tabla 66.** Saturaciones de los indicadores en los factores ( $\lambda$ ), error residual (E) y varianza explicada ( $R^2$ ) del modelo A de medición de la percepción del sentido de comunidad post evento. Etapa 1 y 2

Factor	$\lambda$	$\lambda$	E	E	$R^2$	$R^2$
	Etp 1	Etp2	Etp1	Etp2	Etp1	Etp2
<b>Consideración administrativa</b>						
SC_Consi.Admi1	.581	.581	.814	.814	.538	.538
SC_Consi.Admi2	.704	.704	.710	.710	.496	.496
SC_Consi.Admi3	.703	.703	.711	.711	.494	.494
SC_Consi.Admi4	.729	.729	.684	.684	.532	.532
<b>Interacción social</b>						
SC_Inte.Co1	.642	.642	.767	.767	.512	.512
SC_Inte.Co2	.628	.628	.778	.778	.594	.594
SC_Inte.Co3	.734	.734	.680	.680	.538	.538
<b>Equidad de las decisiones administrativas</b>						
SC_Equi.Deci.Admi1	.796	.796	.606	.606	.633	.633
SC_Equi.Deci.Admi2	.801	.801	.598	.598	.642	.642
SC_Equi.Deci.Admi3	.879	.879	.477	.477	.772	.772
<b>Oportunidad liderazgo</b>						
SC_Opor.Lide1	.804	.804	.595	.595	.646	.646
SC_Opor.Lide2	.862	.862	.506	.506	.744	.744
SC_Opor.Lide3	.890	.890	.455	.455	.793	.793
SC_Opor.Lide4	.691	.691	.723	.723	.577	.577
<b>Espacio social</b>						
SC_Espa.Soci1	.783	.783	.622	.622	.613	.613
SC_Espa.Soci2	.814	.814	.581	.581	.663	.663
SC_Espa.Soci3	.529	.529	.848	.848	.280	.280
SC_Espa.Soci4	.642	.642	.767	.767	.412	.412
<b>Competencia</b>						
SC_Compe1	.957	.957	.590	.590	.916	.916
SC_Compe2	.890	.890	.456	.456	.792	.792
SC_Compe3	.722	.733	.692	.680	.521	.537

Fuente: Elaboración propia.

Una vez finalizado el análisis factorial confirmatorio de primer orden se pasará al de segundo orden con los datos obtenidos en la etapa anterior. Se busca confirmar la existencia de una variable latente superior: percepción del sentido de la comunidad post evento, esto ratificará que las seis dimensiones - "consideración administrativa", "equidad de las decisiones administrativas", "interés común", "oportunidades de liderazgo", "espacios sociales" y "competencia"- representan un concepto de orden superior denominado



Percepción del Sentido de la Comunidad post evento.

En la siguiente tabla se muestran que los índices de ajuste del AFC de segundo orden. Se puede comprobar que en esta etapa el índice de ajuste CFI se encuentran por encima de los valores de referencia (>.90), el NNFI se sitúa prácticamente en los valores óptimos, el índice de ajuste RMSEA se encuentra por debajo de los valores de referencia (<.05-.08) y el índice SRMR se encuentra ligeramente por encima de los valores óptimos (<.05), lo que indica que el modelo presenta un buen ajuste (tabla 67).

En relación con la chi-cuadrado es posible verificar, que el análisis de este indicador a través de la ecuación “chi-cuadrado / grados de libertad” se muestra aceptable para el modelo en cuestión ( $\chi^2/g.l.=1.95$ ), dado que en este caso las recomendaciones apuntan hacia un valor <2.

**Tabla 67.** *Análisis factorial confirmatorio de la percepción del sentido de comunidad post evento. Etapa 1 – Segundo orden*

Medidas de bondad de ajuste	Valor Óptimo	Etapa 1
Satorra-Bentler $\chi^2$ (g.l.) <sup>1</sup> es > ó <	*p> .05; **p>.01;***p>.001	932.3510***(477)
McDonald (MFI) <sup>2</sup>	>.90	.643
SRMR	<.05	.051
RMSEA (90% I.C.) <sup>2</sup>	<.05 <.08	.043 (.039 - .047)
Bentler – Bonett Normed Fit Index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.825
Bentler – Bonett Non - Normed Fit Index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.899
CFI <sup>2</sup>	Próximo a 1	.905
Bollen (IFI) <sup>2</sup>	Próximo a 1	.906

Nota: 1 - Robust; 2 - Scaled Chi-Square (Yuan-Bentler); \*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001.

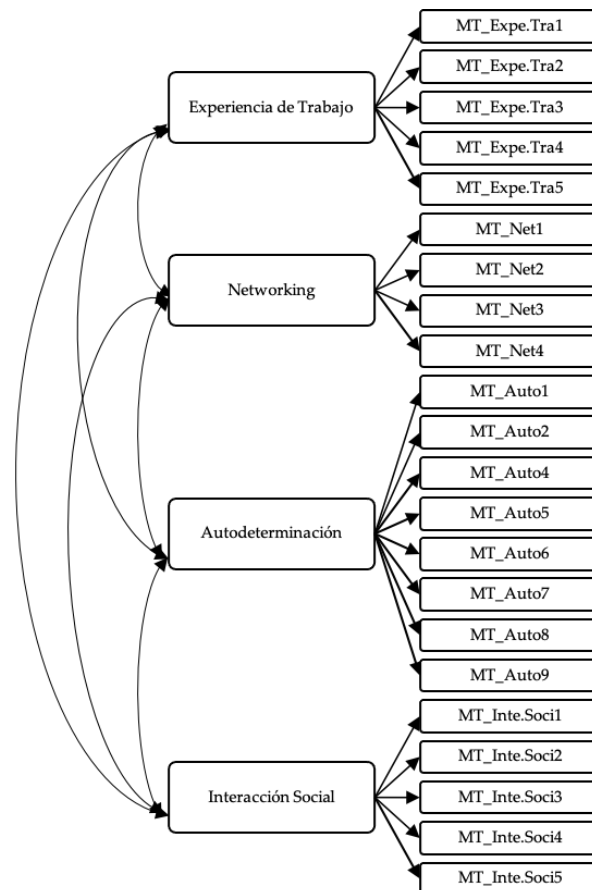
Fuente: Elaboración propia.

### 6.2.2.3. *Análisis factorial confirmatorio de la motivación.*

El modelo de medición de la motivación, tal y como lo desarrollamos en capítulos anteriores, pretende testar cuatro dimensiones como “experiencia de

trabajo”, “networking”, “autodeterminación” y “espacio social”. El modelo de motivación engloba cuatro variables latentes o factores y sus respectivos indicadores (figura 21). El factor de motivación de experiencia de trabajo contiene 5 indicadores; el factor de networking presenta 4 indicadores; el factor de autodeterminación presenta 9 indicadores; el factor de interacción social representado por 5 indicadores.

**Figura 21.** Modelo de motivación de voluntario deportivo del China Open 500



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 68 se muestra que los procedimientos realizados en las etapas conducen a mejores índices de ajuste del modelo de medición de la motivación hacia el voluntariado. Es posible verificar que en la última etapa o etapa 2 los

índices de ajuste CFI y NNFI se encuentran por encima de los valores de referencia (.90) y que los índices de ajuste RMSEA y SRMR se encuentra por debajo de los valores de referencia (0.8 y 0.5, respectivamente), esto es, hay una mejora de los índices ajuste gracias al cambio de tres ítems “Me motiva a interactuar con gente nueva”, “Me da energía” y “Me hace descubrir nuevos intereses”( “MT\_Auto2”, MT\_Auto8 y MT\_Auto9) desde la dimensión Autodeterminación hacia Interacción Social.

En la etapa dos se introdujeron los errores de medida (“MT\_Auto2/ MT\_Auto9” y “MT\_Auto8 y MT\_Auto9”), los índices de la segunda etapa nos indican una mejora en el modelo propuesto.

**Tabla 68.** *Análisis factorial confirmatorio de la motivación de voluntarios. Etapas 1y 2*

Medidas de bondad del ajuste	Valor Óptimo	Etapa 1	Etapa 2
<b>MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO</b>			
Satorra - Bentler	*p>.05;**	351.4162***(106)	365.7071***(117)
$\chi^2$ (g.l.) <sup>1</sup>	p>.01;***p>.001		
McDonald (MFI) <sup>2</sup>	>.90	.886	.884
SRMR	<.05	.040	.037
RMSEA (90% I.C.) <sup>2</sup>	<.05<.08	.068 (.060-.076)	.065 (.057-.072)
<b>MEDIDAS DE AJUSTE INCREMENTAL</b>			
Bentler - Bonett	Escoger el mayor	.897	.901
Normed FIT index <sup>2</sup>			
Bentler - Bonett non - normed FIT index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.918	.921
CFI <sup>2</sup>	Próx a 1	.825	.928
Bollen (IFI) <sup>2</sup>	Próx a 1	.863	.901

1 - Robust; 2 - Scaled Chi-Square (Yuan-Bentler); \*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001.

Etapa 1 - Modelo propuesto; Etapa 2 - Introducción de parámetros.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar (tabla 69) los valores relativos a las saturaciones de los indicadores en los factores, error residual y varianza explicada de los modelos, nos permiten comprobar como todos los indicadores del modelo de medición de

la motivación hacia el voluntariado presentan saturaciones superiores a .50. Tan solo hay tres indicadores que presenta una saturación inferior al valor referido anteriormente. Se trata de los ítems “MT\_Auto2: me motiva a interactuar con gente nueva”, “MT\_Auto8: Me da energía” y “MT\_Auto9: me hace descubrir nuevos intereses” perteneciente al factor motivación autodeterminación (tabla 69). Recordar que ya en el análisis factorial exploratorio las cargas factoriales nos indicaban la conveniencia de incluir estos ítems en la dimensión Interacción social. Así lo hemos hecho, lo que nos conduce a una mejor de los índices de ajuste en la etapa 2. Si analizamos brevemente los factores observamos que dentro del factor Experiencia en el trabajo, es el indicador “la oportunidad de realizar un trabajo” (MT\_Expe.Tra1) el que presenta una mayor saturación dentro de este factor. Por otro lado dentro del factor Networking, es el indicador “explorar diferentes opciones profesionales” (MT\_Net3) el que más satura su factor con una saturación de .627.

En el factor autodeterminación es el indicador “considera que es prestigioso” (MT\_Auto6) el que con saturación de .681 presenta una mayor carga. Por último, dentro del factor Interacción Social nos encontramos con dos ítems o indicadores que ofrecen una alta saturación, son “es una actividad importante para las personas que mejor conozco” (MT\_Inte.Soci2) con una saturación de .773 y “me hace sentir necesario” (MT\_Inte.Soci4) con una saturación de .713.

**Tabla 69.** Saturaciones de los indicadores en los factores ( $\lambda$ ), error residual (E) y varianza explicada ( $R^2$ ) del modelo de medición de motivación de voluntarios. Etapa 1 y 2

Factor	$\lambda$	$\lambda$	E	E	$R^2$	$R^2$
	Etp 1	Etp2	Etp1	Etp2	Etp1	Etp2
<b>Experiencia de trabajo</b>						
MT_Expe.Tra1	.592	.592	.871	.871	.242	.242
MT_Expe.Tra2	.579	.579	.878	.878	.230	.230
MT_Expe.Tra3	.545	.545	.895	.895	.198	.198
MT_Expe.Tra4	.546	.546	.895	.895	.199	.199
MT_Expe.Tra5	.525	.525	.851	.851	.276	.276
<b>Networking</b>						
MT_Net1	.545	.545	.838	.838	.297	.297
MT_Net2	.629	.629	.777	.777	.396	.396
MT_Net3	.652	.651	.759	.759	.424	.424
MT_Net4	.627	.627	.779	.779	.394	.393
<b>Autodeterminación</b>						
MT_Auto1	.642	.642	.767	.767	.412	.412
MT_Auto2	.312		.790		.375	
MT_Auto3	.524	.524	.851	.851	.275	.275
MT_Auto4	.528	.528	.849	.849	.279	.279
MT_Auto5	.520	.520	.854	.854	.270	.270
MT_Auto6	.681	.681	.733	.733	.463	.463
MT_Auto7	.598	.527	.904	.904	.182	.182
MT_Auto8	.378		.778		.229	
MT_Auto9	.408		.761		.258	
<b>Interacción social</b>						
MT_Inte.Soci1	.687	.687	.727	.727	.472	.472
MT_Inte.Soci2	.773	.773	.634	.634	.598	.598
MT_Inte.Soci3	.649	.649	.761	.761	.422	.422
MT_Inte.Soci4	.713	.713	.701	.701	.509	.508
MT_Inte.Soci5	.540	.538	.842	.843	.292	.290
MT_Auto2		.708		.706		.501
MT_Auto8		.664		.747		.442
MT_Auto9		.616		.788		.379

Fuente: Elaboración propia.

Una vez finalizado el análisis factorial confirmatorio de primer orden se pasará al de segundo orden con los datos obtenidos en la etapa anterior. Se busca confirmar la existencia de una variable latente superior: motivación hacia el voluntariado deportivo, esto ratificará que las cuatro dimensiones - "networking", "autodeterminación", "interacción social" y "experiencia de trabajo"- representan un concepto de orden superior denominado motivación hacia el voluntariado de

eventos deportivos.

En la tabla 70 se muestran que los índices de ajuste del AFC de segundo orden. Se puede comprobar que en esta etapa el índice de ajuste CFI se encuentra por encima de los valores de referencia ( $>.90$ ), el NNFI se sitúa prácticamente en los valores óptimos, el índice de ajuste RMSEA se encuentra por debajo de los valores de referencia ( $<.05-.08$ ) y el índice SRMR se encuentra ligeramente por encima de los valores óptimos ( $<.05$ ), lo que indica que el modelo presenta un buen ajuste (tabla 68).

En relación con la chi-cuadrado es posible verificar, que el análisis de este indicador a través de la ecuación “chi-cuadrado / grados de libertad” se muestra aceptable para el modelo en cuestión ( $\chi^2/g.l.=1.95$ ), dado que en este caso las recomendaciones apuntan hacia un valor  $<2$ .

**Tabla 70.** *Análisis factorial confirmatorio de la motivación de voluntarios en los eventos deportivos: Etapa 1 – Segundo orden*

Medidas de bondad de ajuste	Valor Óptimo	Etapa 1
Satorra-Bentler $\chi^2$ (g.l.) <sup>1</sup> es $> \text{ó} <$	*p $>.05$ ; **p $>.01$ ***p $>.001$	932.3510***(477)
McDonald (MFI) <sup>2</sup>	$>.90$	.643
SRMR	$<.05$	.051
RMSEA (90% I.C.) <sup>2</sup>	$<.05 <.08$	.043 (.039 - .047)
Bentler – Bonett Normed Fit Index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.825
Bentler – Bonett Non - Normed Fit Index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.899
CFI <sup>2</sup>	Próximo a 1	.905
Bollen (IFI) <sup>2</sup>	Próximo a 1	.906

Nota: 1 – Robust; 2 – Scaled Chi-Square (Yuan-Bentler); \*p $<.05$ ; \*\*p $<.01$ ; \*\*\*p $<.001$ .

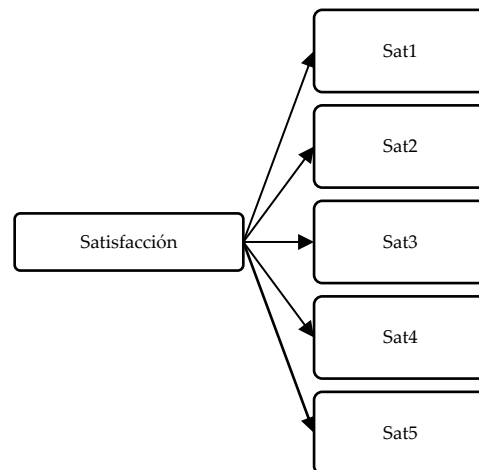
Fuente: Elaboración propia.

#### 6.2.2.4. *Análisis factorial confirmatorio de la satisfacción tras la realización del voluntariado deportivo.*

El modelo de satisfacción tal y como lo desarrollamos en capítulos

anteriores, está compuesto por una única dimensión y un total de cinco indicadores o atributos, este modelo queda representado en la figura 22.

**Figura 22.** Modelo de la satisfacción como voluntario deportivo del China Open 500.



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en las tablas 71 y 72 el AFC está estructurado en dos etapas con mejoras de los índices de ajuste en la etapa 2, en esta etapa se eliminó el indicador “si fuera a voluntario de nuevo, escogería otro evento.” (Sat3), ya que presentaba una saturación muy por debajo del valor mínimo de .50 como podemos ver en la tabla 71, recordar que ya en el AFE este indicador o ítems dio problemas y los datos apuntaban hacia su eliminación.

**Tabla 71.** *Análisis factorial confirmatorio de la satisfacción de los voluntarios deportivos. Etapas 1y 2*

Medidas de bondad del ajuste	Valor Óptimo	Etapa 1	Etapa 2
<b>MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO</b>			
Satorra - Bentler	*p>.05;**	366.0695***(54)	311.7563***(53)
$\chi^2$ (g.l.) <sup>1</sup>	p>.01;***p>.001		
McDonald (MFI) <sup>2</sup>	>.90	.857	.880
SRMR	<.05	.040	.034
RMSEA (90% I.C.) <sup>2</sup>	<.05<.08	.082 (.074-.089)	.076 (.068-.083)
<b>MEDIDAS DE AJUSTE INCREMENTAL</b>			
Bentler - Bonett	Escoger el mayor	.876	.894
Normed FIT index <sup>2</sup>			
Bentler - Bonett non - normed FIT index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.892	.900
CFI <sup>2</sup>	Próx a 1	.905	.914
Bollen (IFI) <sup>2</sup>	Próx a 1	.914	.928

1 - Robust; 2 - Scaled Chi-Square (Yuan-Bentler); \*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001.  
Etapa 1 - Modelo propuesto; Etapa 2 - Introducción de parámetros.

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos ver en la tabla 72 hay dos indicadores que presentan una muy alta saturación “estoy satisfecho por haber sido voluntario” (Sat1) y “mi decisión de ser voluntario ha sido correcta” (Sat2) los dos con valores por encima de .80, los otros dos ítems pudieron ser mantenidos.

**Tabla 72.** *Saturaciones de los indicadores en los factores ( $\lambda$ ), error residual (E) y varianza explicada ( $R^2$ ) del modelo de medición de la satisfacción. Etapa 1 y 2*

Factor	$\lambda$	$\lambda$	E	E	$R^2$	$R^2$
	Etp 1	Etp2	Etp1	Etp2	Etp1	Etp2
Satisfacción						
Sat1	.886	.880	.465	.463	.780	.789
Sat2	.864	.863	.503	.504	.747	.746
Sat3	.154		.632		.207	
Sat4	.703	.696	.711	.718	.494	.484
Sat5	.575	.564	.818	.825	.331	.319

Fuente: Elaboración propia.



Realizamos el AFC de segundo orden para confirmar la existencia de una variable latente superior la satisfacción tras el voluntariado deportivo. En la siguiente tabla se muestran que los índices de ajuste del AFC de segundo orden, el índice de ajuste CFI no se encuentra por encima de los valores de referencia ( $>.90$ ) pero muy próximo al mismo (.843), el NNFI se sitúa muy cerca los valores óptimos, el índice de ajuste RMSEA se encuentra por debajo de los valores de referencia ( $<.05-.08$ ) pero también muy cerca de los valores mínimos aceptables y el índice SRMR se encuentra ligeramente por encima de los valores óptimos ( $<.05$ ), lo que indica que el modelo presenta un ajuste aceptable (tabla 73).

En relación con la chi-cuadrado es posible verificar, que el análisis de este indicador a través de la ecuación “chi-cuadrado / grados de libertad” se muestra aceptable para el modelo en cuestión ( $\chi^2/g.l.=2.95$ ), dado que en este caso las recomendaciones apuntan hacia un valor  $<2$ .

**Tabla 73.** *Análisis factorial confirmatorio de la satisfacción de voluntarios: Etapa 1 – Segundo orden*

Medidas de bondad de ajuste	Valor Óptimo	Etapa 1
Satorra-Bentler $\chi^2$ (g.l.) <sup>1</sup> es $>$ ó $<$	*p $>$ .05; **p $>$ .01;***p $>$ .001	932.3510***(477)
McDonald (MFI) <sup>2</sup>	$>.90$	.843
SRMR	$<.05$	.051
RMSEA (90% I.C.) <sup>2</sup>	$<.05 <.08$	.049 (.049 - .057)
Bentler – Bonett Normed Fit Index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.825
Bentler – Bonett Non - Normed Fit Index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.899
CFI <sup>2</sup>	Próximo a 1	.899
Bollen (IFI) <sup>2</sup>	Próximo a 1	.906

Nota: 1 – Robust; 2 – Scaled Chi-Square (Yuan-Bentler); \*p $<$ .05; \*\*p $<$ .01; \*\*\*p $<$ .001.

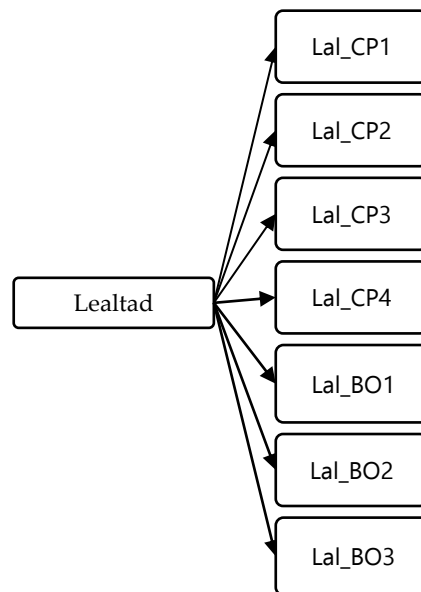
Fuente: Elaboración propia.

#### 6.2.2.5. *Análisis factorial confirmatorio de lealtad o intención futura hacia el voluntariado deportivo.*

El modelo de lealtad o intención de seguir siendo voluntario deportivo tal y

como lo desarrollamos en capítulos anteriores, está formado por dos variables latentes o factores. En primer lugar, tenemos el boca/oído, representado por un total de 3 indicadores y un segundo factor de lealtad, expresado en términos de compromiso psicológico estructurado en torno a cuatro indicadores o ítems. Este modelo queda representado en la figura 23.

**Figura 23.** Modelo de lealtad hacia el voluntariado del China Open 500



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de LM test mostró que la introducción de covarianzas entre los errores de medida conduciría a disminuciones significativas del índice chi-cuadrado. En este sentido se introdujeron 3 covarianzas entre errores de medida de los indicadores (Lal\_CP1 /Lal\_CP2, Lal\_CP3/Lal\_CP4 y Lal\_BO1/Lal\_BO2). Finalmente se procedió al análisis del Wald test que indicó el mantenimiento de todos los parámetros estimados.

Como podemos ver en la tabla 74 los procedimientos realizados en las dos etapas nos llevan a mejores índices de ajuste del modelo de lealtad. Podemos constatar que en la etapa 2 o modelo final, los índices de ajuste CFI y NNFI se encuentran por encima de los valores de referencia (.90) y que los índices de ajuste RMSEA y SRMR se encuentran por debajo de los valores de referencia (0.8

y 0.5, respectivamente), lo que indica un buen ajuste del modelo. Por último, ya señalamos anteriormente en relación al chi-cuadrado, que es posible verificar este índice como significativo.

**Tabla 74.** *Análisis factorial confirmatorio de lealtad de los voluntarios. Etapas 1y 2*

Medidas de bondad de ajuste	Valor Óptimo	Etapa 1	Etapa 2
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>			
Satorra-Bentler $\chi^2$ (g.l.) <sup>1</sup> es > ó <	*p> .05; **p>.01;***p>.001	2821.6782***(547)	872.1260***(470)
McDonald (MFI) <sup>2</sup>	>.90	.244	.572
SRMR	<.05	.080	.056
RMSEA (90% I.C.) <sup>2</sup>	<.05 <.08	.070 (.067 - .074)	.040 (.036 - .044)
<b>Medidas de ajuste incremental</b>			
Bentler – Bonett Normed Fit Index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.848	.899
Bentler – Bonett Non - Normed Fit Index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.896	.905
CFI <sup>2</sup>	Próximo a 1	.815	.905
Bollen (IFI) <sup>2</sup>	Próximo a 1	.817	.906

Nota: 1 - Robust; 2 - Scaled Chi-Square (Yuan-Bentler); \*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001.

Fuente: Elaboración propia.

Como observamos en los valores relativos a las saturaciones de los indicadores en el factor (tabla 75), error residual y varianza explicada del modelo de medición de lealtad en etapa final (etapa 2), nos permiten constatar que todos los índices presentan saturaciones por encima de .60. Obtenemos los dos indicadores que presenta una mayor saturación. Por un lado, tenemos el ítem “estoy animado a volver a ser voluntario” (Lal\_CP1) y el ítem “voy animar a mi familia y amigos a que sean voluntarios” (Lal\_BO1).

**Tabla 75.** Saturaciones de los indicadores en los factores ( $\lambda$ ), error residual (E) y varianza explicada ( $R^2$ ) del modelo de medición de lealtad. Etapa 1 y 2

Factor	$\lambda$	$\lambda$	E	E	$R^2$	$R^2$
	Etp 1	Etp2	Etp1	Etp2	Etp1	Etp2
<b>Compromiso psicológico</b>						
Lal_CP1	.900*	.895*	.436	.446	.810	.801
Lal_CP2	.742*	.735*	.670	.678	.550	.540
Lal_CP3	.713*	.700*	.701	.715	.509	.489
Lal_CP4	.879*	.856*	.494	.516	.756	.733
Lal_BO1	.886*	.883*	.463	.470	.785	.779
Lal_BO2	.878*	.873*	.479	.488	.770	.762
Lal_BO3	.762*	.760*	.647	.649	.581	.578

Fuente: Elaboración propia.

Una vez finalizado el análisis factorial confirmatorio de primer orden se pasará al de segundo orden con los datos obtenidos en la etapa anterior. Para confirmar la existencia de la variable latente Lealtad o intención futura hacia el voluntariado en eventos deportivos.

En la siguiente tabla se muestran los índices de ajuste del AFC de segundo orden. Se puede comprobar que en esta etapa el índice de ajuste CFI se encuentra por encima de los valores de referencia ( $>.90$ ), el NNFI se sitúa prácticamente en los valores óptimos, el índice de ajuste RMSEA se encuentra por debajo de los valores de referencia ( $<.05-.08$ ) y el índice SRMR se encuentra ligeramente por encima de los valores óptimos ( $<.05$ ), lo que indica que el modelo presenta un buen ajuste (tabla 76).

En relación con la chi-cuadrado es posible verificar, que el análisis de este indicador a través de la ecuación “chi-cuadrado / grados de libertad” se muestra aceptable para el modelo en cuestión ( $\chi^2/g.l.=1.25$ ), dado que en este caso las recomendaciones apuntan hacia un valor  $<2$ .

**Tabla 76.** *Análisis factorial confirmatorio de la lealtad de los voluntarios. Etapas 1*

Medidas de bondad de ajuste	Valor Óptimo	Etapas 1
Satorra-Bentler $\chi^2$ (g.l.) <sup>1</sup> es > ó <	*p> .05; **p>.01,***p>.001	932.3510***(477)
McDonald (MFI) <sup>2</sup>	>.90	.643
SRMR	<.05	.051
RMSEA (90% I.C.) <sup>2</sup>	<.05 <.08	.043 (.039 - .047)
Bentler - Bonett Normed Fit Index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.825
Bentler - Bonett Non - Normed Fit Index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.899
CFI <sup>2</sup>	Próximo a 1	.905
Bollen (IFI) <sup>2</sup>	Próximo a 1	.906

Nota: 1 - Robust; 2 - Scaled Chi-Square (Yuan-Bentler); \*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos confirmar la existencia de la variable latente Lealtad o intención futura hacia el voluntariado en eventos deportivos compuesta por el compromiso psicológico y el boca/oído.

### 6.2.3. Análisis del modelo estructural

Tras el análisis y adecuación del modelo de medición procedemos al análisis del modelo estructural propuesto de relaciones causales entre la percepción del sentido de la comunidad post evento, la motivación hacia en voluntariado y la satisfacción e intención de continuar con el voluntariado deportivo, desarrollado en el capítulo 5, donde considerábamos las variables dependientes como 2 variables latentes; satisfacción y lealtad compuesto por el compromiso psicológico y boca oído. Tras el análisis factorial exploratorio, donde se pone de manifiesto la multidimensionalidad de las escalas y tras el análisis confirmatorio donde se confirma las variables de orden superior, en las tablas 77 a 81 presentamos el modelo de relaciones causales con la respectivas de hipótesis.

**Tabla 77.** *Hipótesis sobre la relación entre la motivación y satisfacción*

<b>Influencia de la motivación de los voluntarios sobre su satisfacción como voluntario en eventos deportivos</b>	
H1	La motivación hacia el voluntariado deportivo afecta a su satisfacción como voluntarios del China Open 500.
H1.1	La motivación hacia la experiencia de trabajo por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su satisfacción como voluntarios.
H1.2	La motivación hacia el <i>networking</i> por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su satisfacción como voluntarios.
H1.3	La motivación hacia la autodeterminación por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su satisfacción como voluntarios.
H1.4	La motivación hacia la interacción social por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su satisfacción como voluntarios.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 78.** *Hipótesis sobre la relación entre la motivación y lealtad*

<b>Influencia de la motivación de voluntarios sobre la lealtad de los voluntarios del China Open 500</b>	
H2	La motivación hacia el voluntariado deportivo afecta a su lealtad como voluntarios del China Open 500.
H2.1	La motivación hacia la experiencia del trabajo por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su lealtad.
H2.2	La motivación hacia el <i>networking</i> por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su lealtad.
H2.3	La motivación hacia la autodeterminación por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su lealtad.
H2.4	Una mayor motivación hacia la interacción social por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su lealtad.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 79.** *Hipótesis sobre el cambio del sentido de comunidad pre y post evento*

<b>Influencia de la experiencia como voluntario del evento deportivo sobre la percepción del sentido de la comunidad de los voluntarios</b>	
H3	El sentido de comunidad de los voluntarios variará después de su participación como del China Open 500.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 80.** *Hipótesis sobre la relación entre sentido de comunidad y satisfacción*

<b>Influencia de la percepción del sentido de comunidad de los voluntarios sobre su satisfacción como voluntarios del China Open 500</b>	
H4	La percepción del sentido de comunidad de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.
H4.1	La percepción de la equidad de las decisiones por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.
H4.2	La percepción de la oportunidad de liderazgo por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.
H4.3	La percepción de la consideración administrativa por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.
H4.4	La percepción del interés común por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.
H4.5	La percepción del espacio social por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.
H4.6	La percepción de la competencia por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 81.** *Hipótesis sobre la relación entre sentido de comunidad y la lealtad*

<b>Influencia de la percepción del sentido de comunidad sobre la lealtad de los voluntarios del China Open 500</b>	
H5	La percepción del sentido de comunidad de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los mismos.
H5.1	La percepción de la equidad de las decisiones de los organizadores del China Open 500, influye en la lealtad de los voluntarios.
H5.2	La percepción de la oportunidad de liderazgo de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los voluntarios.
H5.3	La percepción de la consideración administrativa por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los voluntarios.
H5.4	La percepción del interés común de los organizadores por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad del centro de los voluntarios.
H5.5	La percepción del espacio social por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad del centro de los voluntarios.
H5.6	La percepción de la competitividad por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad del centro de los voluntarios.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en relación a la adecuación del modelo explicativo (Motivación hacia el voluntariado y satisfacción como voluntario), muestran buenos niveles de adecuación (tabla 82). El análisis del LM test y el del Wald test no revelan ninguna necesidad de alteraciones en el modelo propuesto (introducción o eliminación de parámetros).



**Tabla 82.** Índices de ajuste del modelo estructural entre motivación y satisfacción de los voluntarios

Medidas de bondad del ajuste	Valor Óptimo	Modelo estructural
<b>MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO</b>		
Satorra - Bentler $\chi^2$ (g.l.) <sup>1</sup>	*p>.05;** p>.01;***p>.001	1347.1594***(362)
McDonald (MFI) <sup>2</sup>	>.90	.633
SRMR	<.05	.046
RMSEA (90% I.C.) <sup>2</sup>	<.05<.08	.055 (.052-.058)
<b>MEDIDAS DE AJUSTE INCREMENTAL</b>		
Bentler - Bonett normed FIT index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.872
Bentler - Bonett non - normed FIT index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.900
CFI <sup>2</sup>	Próx a 1	.901
Bollen (IFI) <sup>2</sup>	Próx a 1	.905

1 - Robust; 2 - Scaled Chi-Square (Yuan-Bentler)

\*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001.

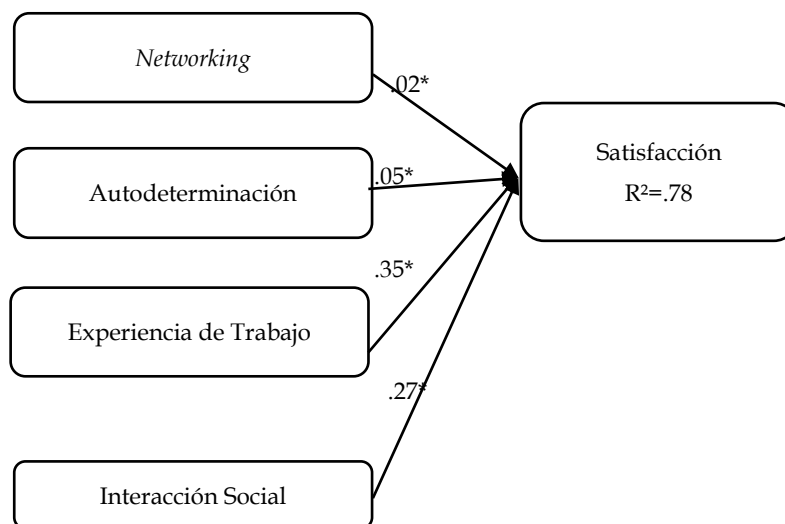
Fuente: Elaboración propia.

Los datos de la tabla anterior nos muestran una vez más buenos índices de ajuste en el modelo estructural. Podemos ver como los índices de CFI y NNFI están por encima de .90 y los índices de ajuste RMSEA y SRMR son menores que .05, lo que verifica que el modelo presenta una buena adecuación.

La solución estandarizada obtenida (ver coeficientes beta representado en la figura 24) permite verificar que todos los factores o variables independientes presentan un impacto positivo y significativo sobre el factor satisfacción o variable dependiente. El factor que presenta un mayor impacto sobre la satisfacción es la motivación relacionada con la experiencia de trabajo ( $\beta = .35$ ), seguido de la orientada hacia la interacción social ( $\beta = .27$ ). Podemos ver que el factor que menor impacto tiene sobre la satisfacción es la motivación hacia el networking ( $\beta = .02$ ) y la autodeterminación ( $\beta = .05$ ). Entre los cinco factores explican el 78% de la varianza del factor satisfacción.

Estos resultados nos permiten afirmar que la motivación hacia el voluntariado sobre todo con respecto a la interacción social y la experiencia de trabajo, influye sobre la satisfacción de los voluntarios en eventos deportivos. Hay que señalar que si bien la motivación hacia la autodeterminación y el networking presentan impacto sobre la satisfacción y esta relación es significativa, los coeficientes  $\beta$  deben ser iguales o superiores a .20 para que su impacto sea considerado como relevante (Chin, 1998; Rocha, 2007). Los coeficientes inferiores a .10, suponen un impacto muy bajo.

**Figura 24.** Modelo estructural entre Motivación y satisfacción



Fuente: Elaboración propia.

Podemos afirmar que la Hipótesis se confirma totalmente, la H1 establece que la motivación voluntaria en China Open 500 influye en la satisfacción de sus voluntarios. Esta hipótesis se confirma en su totalidad en la medida en que se cumplen las subhipótesis, como la H1.1 que la motivación de experiencia de trabajo por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos. La subhipótesis H1.2 también se confirma, esta hipótesis establecía que la motivación hacia el *networking* por parte de los voluntarios del China Open

500, influye en la satisfacción de los mismos. También se confirma la su hipótesis H1.3 que afirmaba que la motivación hacia autodeterminación por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos. Y por último la H1.4 donde se establecía que la interacción social por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.

**Tabla 83.** *Índices de ajuste del modelo estructural entre motivación y lealtad de voluntarios*

Medidas de bondad del ajuste	Valor Óptimo	Modelo estructural
<b>MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO</b>		
Satorra - Bentler $\chi^2$ (g.l.) <sup>1</sup>	*p>.05;** p>.01;***p>.001	1408.2272***(804)
McDonald (MFI) <sup>2</sup>	>.90	.640
SRMR	<.05	.058
RMSEA (90% I.C.) <sup>2</sup>	<.05<.08	.049 (.047-.057)
<b>MEDIDAS DE AJUSTE INCREMENTAL</b>		
Bentler - Bonett normed FIT index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.884
Bentler - Bonett non - normed FIT index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.899
CFI <sup>2</sup>	Próx a 1	.909
Bollen (IFI) <sup>2</sup>	Próx a 1	.921

1 - Robust; 2 - Scaled Chi-Square (Yuan-Bentler)

\*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001.

Fuente: Elaboración propia.

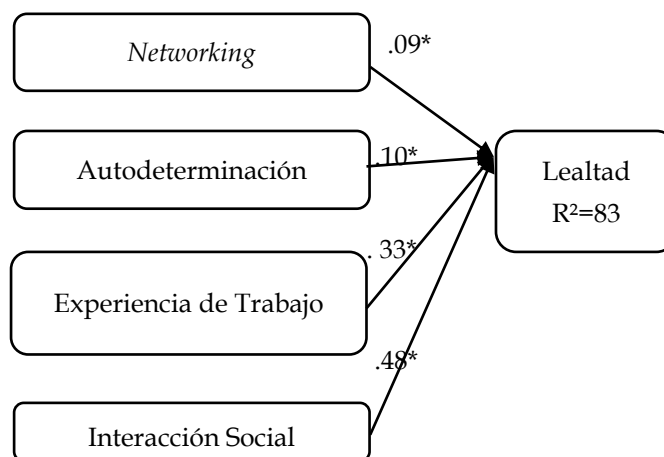
En la tabla anterior (tabla 86) obtenemos buenos índices de ajuste en el modelo estructural de relación entre la motivación y la lealtad. Podemos ver como los índices de CFI y NNFI están por encima de .90 y los índices de ajuste RMSEA y SRMR son menores que .05, lo que verifica que el modelo presenta una buena adecuación.

La solución estandarizada obtenida (ver coeficientes beta representado en la figura 25) permite verificar que todas las variables independientes presentan un impacto positivo y significativo en el factor intención futura hacia el voluntariado

deportivo o variable dependiente. El factor que presenta un mayor impacto sobre la lealtad es como ocurría con la satisfacción la motivación hacia la interacción social ( $\beta = .48$ ), seguido de la motivación hacia experiencia de trabajo ( $\beta = .33$ ). Los factores que menor impacto tiene sobre la lealtad son la motivación hacia la autodeterminación ( $\beta = .10$ ) y hacia el networking ( $\beta = .09$ ) tal y como ocurría con la relación entre la motivación y la satisfacción. Entre los seis factores explican el 83% de la varianza del factor lealtad.

Estos resultados nos permiten afirmar que la motivación hacia el voluntariado deportivo sobre todo con respecto a la oportunidad de liderazgo y la interacción social, afectan sobre la lealtad de los voluntarios de eventos deportivos en cuanto a su intención de continuar en influir en los demás para que sean voluntarios. Hay que señalar como ocurría con la satisfacción que si bien la motivación hacia la autodeterminación y el networking presentan impacto sobre la lealtad y esta relación es significativa, los coeficientes  $\beta$  deben ser iguales o superiores a .20 para que su impacto sea considerado como relevante (Chin, 1998; Rocha, 2007). Los coeficientes inferiores a .10, suponen un impacto muy bajo.

**Figura 25.** Modelo estructural entre motivación y la lealtad



Fuente: Elaboración propia.

Podemos afirmar que la Hipótesis 2 se confirma totalmente, la H2 establece que la motivación de los voluntarios en el China open influye en su lealtad. Esta hipótesis se confirma en su totalidad en la medida en que se cumplen las subhipótesis, como la H2.1 que la motivación de experiencia de trabajo por parte de los voluntarios del China Open, influye en su lealtad. La subhipótesis H2.2 también se confirma. Esta hipótesis establecía que la motivación de networking por parte de los voluntarios del China Open, influye en su nivel de lealtad. También se confirma la sub hipótesis H2.3 que afirmaba que la motivación de autodeterminación por parte de los voluntarios del China Open, influye en su intención futura. Y por último la H2.4 donde se establecía que la interacción social por parte de los voluntarios del China Open, afecta a su nivel de lealtad.

**Tabla 84.** Índices de ajuste del modelo estructural entre percepción post evento del sentido comunidad y satisfacción de voluntarios

Medidas de bondad del ajuste	Valor Óptimo	Modelo estructural
<b>MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO</b>		
Satorra - Bentler $\chi^2$ (g.l.) <sup>1</sup>	*p>.05;** p>.01;***p>.001	1701.9673***(807)
McDonald (MFI) <sup>2</sup>	>.90	.639
SRMR	<.05	.051
RMSEA (90% I.C.) <sup>2</sup>	<.05<.08	.054 (.051-.057)
<b>MEDIDAS DE AJUSTE INCREMENTAL</b>		
Bentler - Bonett normed FIT index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.897
Bentler - Bonett non - normed FIT index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.909
CFI <sup>2</sup>	Próx a 1	.907
Bollen (IFI) <sup>2</sup>	Próx a 1	.906

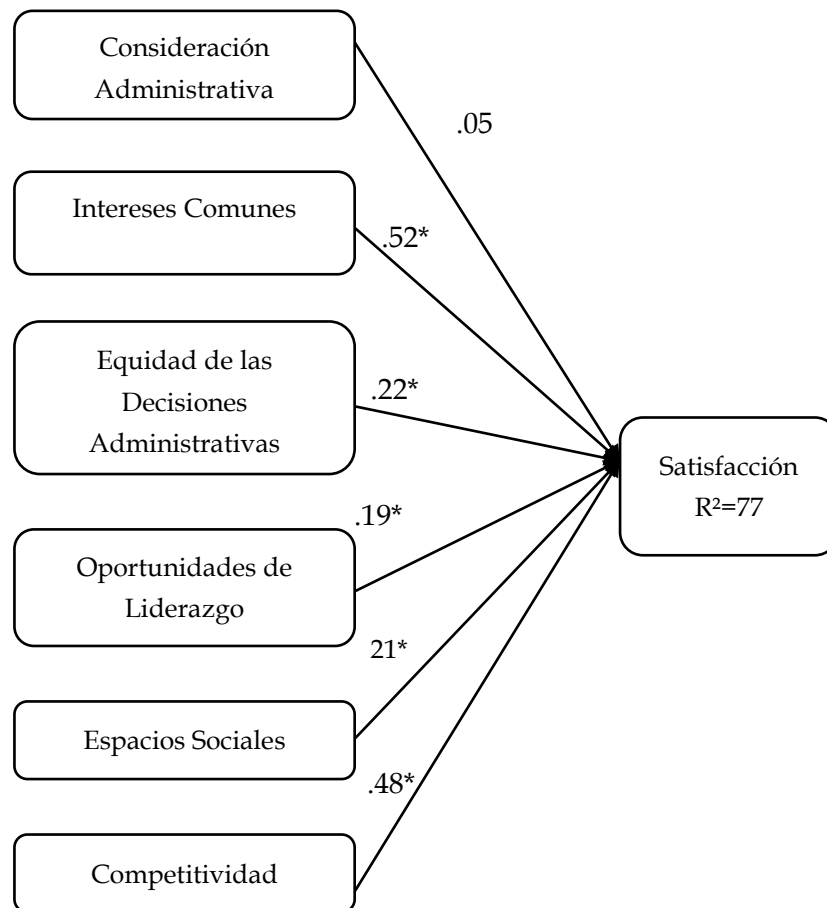
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla superior (Tabla. 84) obtenemos buenos índices de ajuste en el

modelo estructural donde relacionamos la percepción del sentido de la comunidad post evento y la satisfacción como voluntario (tabla 84). Podemos ver como los índices de CFI y NNFI están por encima de .90 y los índices de ajuste RMSEA y SRMR son menores que .05, lo que verifica que el modelo presenta una buena adecuación.

La solución estandarizada obtenida (ver coeficientes beta representado en la figura 26) permite verificar que casi todas variables independientes presentan un impacto positivo y significativo sobre el factor satisfacción como voluntario deportivo. El factor que presenta un mayor impacto sobre la satisfacción es la percepción hacia el interés común ( $\beta = .52$ ), seguido de la percepción de la competitividad ( $\beta = .48$ ). Los factores que menor impacto tiene sobre satisfacción son la percepción de la oportunidad de liderazgo ( $\beta = .19$ ) y la percepción de la equidad de las decisiones ( $\beta = .21$ ). Hay un factor que no presenta impacto sobre la satisfacción, es la percepción de las consideraciones administrativas ( $\beta = .05$ ). Entre los seis factores explican el 77% de la varianza del factor satisfacción.

Estos resultados nos permiten afirmar que la percepción del voluntariado deportivo sobre todo con respecto a la percepción del interés común y la competitividad, influyen sobre la satisfacción del voluntario de eventos deportivos. Tan solo hay un indicador que no llega al valor mínimo de coeficiente  $\beta$  percepción de la oportunidad de liderazgo, pero esa relación es significativa, los coeficientes  $\beta$  deben ser iguales o superiores a .20 para que su impacto sea considerado como relevante (Chin, 1998; Rocha, 2007).

**Figura 26.** Modelo estructural entre sentido de comunidad y satisfacción

Fuente: Elaboración propia.

Podemos afirmar que la Hipótesis 4 se confirma casi en su totalidad, la H4 establece que la percepción del sentido de comunidad de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos. Esta hipótesis se cumple casi en su totalidad menos la subhipótesis H4.3 sobre la percepción de consideración administrativa y satisfacción. Los resultados nos permiten afirmar la H4.1 donde se establecía que la percepción del sentido de comunidad de los

voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos. La subhipótesis H4.2 también se confirma. Esta hipótesis establecía que la percepción de la oportunidad de liderazgo por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos. La siguiente subhipótesis H4.4 se confirma también, donde se establecía que la percepción del interés común por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos. En la subhipótesis H4.5 se confirma, y se establecía que la percepción del espacio social por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos. Y por último H4.6 donde se establecía que la percepción de la competencia por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en satisfacción de los mismos.

**Tabla 85.** *Índices de ajuste del modelo estructural entre sentido comunidad y lealtad de voluntarios*

Medidas de bondad del ajuste	Valor Óptimo	Modelo estructural
<b>MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO</b>		
Satorra - Bentler $\chi^2$ (g.l.) <sup>1</sup>	*p>.05;** p>.01;***p>.001	962.5515***(487)
McDonald (MFI) <sup>2</sup>	>.90	.743
SRMR	<.05	.051
RMSEA (90% I.C.) <sup>2</sup>	<.05<.08	.063 (.059 - .067)
<b>MEDIDAS DE AJUSTE INCREMENTAL</b>		
Bentler - Bonett normed FIT index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.835
Bentler - Bonett non - normed FIT index <sup>2</sup>	Escoger el mayor	.899
CFI <sup>2</sup>	Próx a 1	.906
Bollen (IFI) <sup>2</sup>	Próx a 1	.909

1 - Robust; 2 - Scaled Chi-Square (Yuan-Bentler)

\*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001.

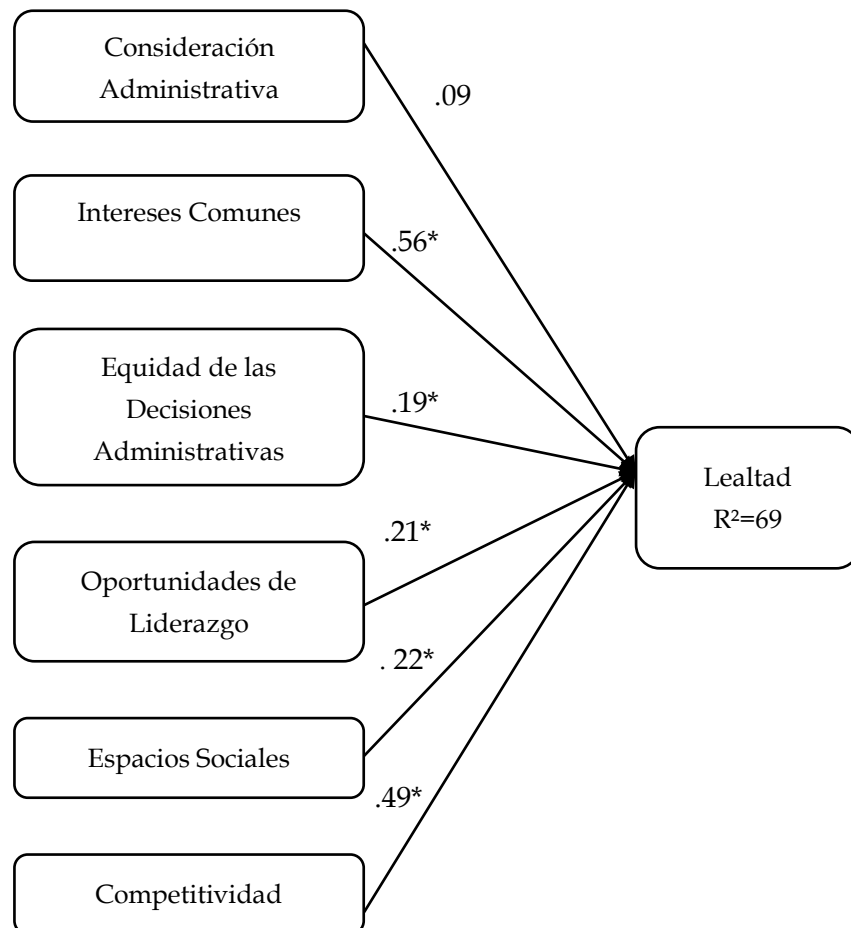
Fuente: Elaboración propia.



En la tabla 85 podemos observar los índices de ajuste en el modelo estructural donde relacionamos la percepción del sentido de la comunidad post evento y la intención futura de seguir siendo voluntario. Podemos ver como los índices de CFI y NNFI están por encima de .90 y los índices de ajuste RMSEA y SRMR son menores que .05, lo que verifica que el modelo presenta una buena adecuación. Esto nos señala un buen ajuste del modelo de relación entre percepción del sentido de la comunidad y la lealtad.

La solución estandarizada obtenida (ver coeficientes beta representado en la figura 27) permite verificar que casi todas variables independientes presentan un impacto positivo y significativo con en el factor intención futura o lealtad como voluntario deportivo. El factor que presenta un mayor impacto sobre la lealtad es la percepción hacia el interés común ( $\beta = .56$ ), seguido de la percepción de la competitividad ( $\beta = .49$ ). Los factores que menor impacto tiene sobre la intención futura son la percepción de la equidad de las decisiones ( $\beta = .19$ ) y la percepción de oportunidad de liderazgo ( $\beta = .21$ ). Como ocurría con la satisfacción hay un factor que no presenta impacto sobre la lealtad futura, es la percepción de de las consideraciones administrativas ( $\beta = .09$ ). Entre los seis factores explican el 69% de la varianza del factor lealtad.

**Figura 27.** Modelo estructural entre percepción sentido de comunidad y satisfacción



Fuente: Elaboración propia.

Podemos afirmar que la Hipótesis 5 se confirma casi en su totalidad, establece que la percepción del sentido de comunidad de los voluntarios del China Open, influye en lealtad de los mismos. Esta hipótesis se confirma casi en su totalidad en la medida en que se cumplen todas menos la subhipótesis H5.3 sobre la percepción de consideración administrativa y la lealtad. Según el resultado, se confirma la subhipótesis H5.1 que establece la percepción de la equidad de las decisiones de los voluntarios del China Open 500, influye en

lealtad de los mismos. La subhipótesis H5.2 también se confirma, que establecía que la percepción de la oportunidad de liderazgo de los voluntarios del China Open 500, influye en lealtad de los mismos. En la subhipótesis H5.4 también se confirma. Esta subhipótesis establecía que la percepción del interés común por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en lealtad de los mismos. La siguiente subhipótesis H5.5 se ha sido confirmada, donde se establecía que la percepción del espacio social por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en lealtad de los mismos. Y por último la H5.6 donde se establecía que la percepción de la competencia por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en lealtad de los mismos.

Con respecto a la hipótesis H3, pretendía comprobar la diferencia entre la percepción del sentido de la comunidad pre evento y post evento se realizó un análisis de la varianza (ANOVA) de un factor (percepción del sentido de la comunidad pre evento / percepción del sentido de la comunidad post evento). Se estableció un valor de  $p < 0,05$  para determinar la significación estadística de los resultados obtenidos. Este análisis estadístico de la varianza fue realizado mediante el software SPSS (v. 21.0; SPSS Inc., IL).

Como podemos ver en la tabla 86 el análisis de la varianza muestra diferencias significativas (Sig= .000\*\*\*) entre la percepción del sentido de la comunidad antes del evento y una vez finalizado el mismo.

**Tabla 86.** *Anova de un factor para la percepción del sentido de la comunidad de voluntarios pre evento y post evento*

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	21661,703	1	21661,703	164,985	,000***
Within Groups	132476,62	998	131,295		
Total	154138,32	999			

\*p<,05; \*\*p<,01;\*\*\*p<.001

Fuente: Elaboración propia.

Podemos afirmar que la Hipótesis H3. El sentido de comunidad de los voluntarios variará después de su participación como voluntario del China Open 500, se ha cumplido, si ha habido diferencias entre la percepción del sentido de la comunidad pre evento y post evento, en este último los resultados siempre fueron superiores esto es, ha aumentado después del voluntariado del China Open 500, siendo esas diferencias significativas.

## **VII - DISCUSIÓN**



## 7. DISCUSIÓN

La validación del marco teórico propuesto en el que contrastábamos el sentido de comunidad pre evento, post evento, la motivación de los voluntarios y su relación con la satisfacción y lealtad de los voluntarios del China Open 500, creemos que supone una contribución a la literatura al ayudar a comprender el papel de la RSC en el contexto de los eventos deportivos desde la perspectiva de los voluntarios. Este trabajo creemos que ha avanzado en la teoría al aclarar los mecanismos y las relaciones por las que los aspectos del sentido de la comunidad y la motivación se relacionan con el estado afectivo final de los voluntarios. En general, los resultados apoyaron las propuestas del marco multidimensional de la RSC en la dimensión del sentido de comunidad y la motivación y su influencia sobre la satisfacción y lealtad, demostrando su aplicabilidad al contexto de los eventos deportivos.

### 7.1. DISCUSIÓN DE INFLUENCIA DE LAS MOTIVACIONES SOBRE LA SATISFACCIÓN DE LOS VOLUNTARIOS DEPORTIVOS

Los resultados demuestran que “experiencia de trabajo”, “*networking*”, “autodeterminación” e “interacción social” son las dimensiones de la motivación que influyen en la satisfacción de los voluntarios de China Open 500, con lo que se confirman las hipótesis H1, H1.1, H1.2, H1.3 y H1.4. Los resultados de este estudio confirman en el contexto de los voluntarios chinos, la validez de los factores mencionados de la Escala de Motivación del Voluntario desarrollada por Bae et al. (2011), en el contexto de la motivación del voluntario universitario deportivo. El resultado demuestra la importancia de estos factores para comprender los motivos que influyen en la satisfacción de la experiencia de los voluntarios en el evento deportivo (Bang y Ross 2009; Farrell et al., 1998; Lachance & Parent, 2020; MacLean & Hamm, 2007; Pauline y Pauline, 2009; Pierce et al., 2014; Strigas y Jackson, 2003).

Los resultados nos proporcionan pruebas empíricas de que los vínculos de

la experiencia de trabajo afectan positivamente a la satisfacción de los voluntarios. En la presente investigación, “la experiencia de trabajo” ha conseguido el peso o impacto más alto entre las cuatro dimensiones de las motivaciones. Según el resultado, la mayoría de los voluntarios son estudiantes universitarios y, muchos de ellos vienen del programa deportivo. Por ello, les resulta atractivo que los voluntarios aumenten sus oportunidades de practicar en el ámbito de la gestión deportiva y tengan la posibilidad de trabajar con gestores profesionales, ampliar su red de contactos en su campo de estudio e incluso relacionarse con deportistas. Este hallazgo es consistente con los estudios de Bidee, et al. (2013) y Read, (2010) en el sentido de que los voluntarios se suelen dedicar al voluntariado por razones internas como el interés propio, lo que les facilita la construcción de identidades y biografías personales distintivas. El resultado demuestra que los voluntarios con tal motivación están contentos por asistir al voluntariado del evento, y al final piensan que ha sido una decisión correcta.

La segunda motivación que influye con mayor peso en la satisfacción de los voluntarios de China Open 500 es la “interacción social”. El resultado nos ha indicado que la interacción social puede considerarse como un factor de motivación y como el concepto de beneficios solidarios se utiliza para estimular a las personas que participan en voluntariado deportivos. Observamos que cuando se satisface la motivación de los jóvenes voluntarios para ampliar su círculo social, participarán en el voluntariado de forma positiva y aumentará su satisfacción con el evento. Además, se satisface el sentimiento de que los voluntarios se sienten importantes, lo que también aumenta su satisfacción como voluntario. Los hallazgos son consistentes con los estudios de Clary et al. (1998), al afirmar que una de las motivaciones más fuertes de los voluntarios jóvenes es hacer nuevos amigos y ganar más reconocimiento y estatus en la comunidad. También lo confirman algunos autores como Fairley et al. (2007) y Lee et al. (2016), al considerar que la interacción social es uno de los factores más potentes de la motivación para participar en un evento deportivo como voluntario, que fomenta en gran medida la comunicación, el comportamiento cooperativo y la creación de la amistad y el reconocimiento. Es la oportunidad de conectarse con otros voluntarios en general, por tanto la calidad del intercambio de los miembros del equipo es un antecedente que anticipa significativamente la satisfacción en el



trabajo de los voluntarios.

Otra de las dimensiones de la motivación que está asociada a resultados positivos de la satisfacción de los voluntarios es la autodeterminación. Este hallazgo está en consenso con autores como Bidee, et al. (2013), Boezeman y Ellemers (2009), Ryan y Deci, (2000), al afirmar que la motivación de los voluntarios puede explicarse mediante la Teoría de la Autodeterminación, dado que la motivación autónoma está relacionada con la satisfacción de las necesidades básicas. El resultado también demuestra que el sentido del honor y la energía que la participación en el servicio de eventos aporta a los voluntarios, les hace sentirse satisfechos con su labor. Además, un gran evento con característica internacional como China Open 500, hace que los participantes sientan que ser voluntario es algo prestigioso. Como afirman Giannoulakis et al. (2008) que, en comparación con los acontecimientos deportivos a escala regional, los jóvenes voluntarios suelen estar atraídos y motivados por los eventos más influyentes, que podría cumplir las necesidades y bienestar psicológico de los individuos. Ser voluntario como una forma básica de activismo cívico, es una donación voluntaria de tiempo realizando trabajo no obligatorio y no remunerado, se lleva a cabo en beneficio de los demás de manera esporádica y temporal (Clary et al., 1998; Gaston y Alexander, 2001; Mirsafian y Mohamadinejad, 2011; Shanahan, 1982). El resultado de nuestra investigación demuestra que cuando la motivación hacia autodeterminación de los voluntarios esté satisfecha, serán optimistas y proactivos en los trabajos correspondientes de voluntariado. Por lo tanto, los resultados del voluntariado y su satisfacción con la experiencia aumentarán. Así lo explican Lachance et al. (2021) y Lemyre et al. (2007), que los individuos motivados con hacia la autodeterminación pueden ver los trabajos difíciles a través de una perspectiva positiva.

Por último, la motivación hacia el “networking” también es uno de las dimensiones influyentes hacia satisfacción de los voluntarios, sin embargo, es la que tiene menos peso entre los cuatro factores. Estos resultados demuestran la relación entre motivación y satisfacción y apoyan la idea de que los voluntarios pueden estar satisfechos con su experiencia si cumplen las expectativas de que, durante el voluntariado, se encuentre oportunidad de conseguir información

sobre su carrera favorita o nuevos contactos para ayudarles a conseguir trabajo después de graduarse, como señalado así afirman Bae et al (2016).

En general, el resultado se demuestra la multidimensionalidad de la motivación del voluntariado deportivo, eso sí el impacto de las dimensiones sobre la satisfacción presenta diferente peso, como demuestra el trabajo de Koutrou (2014) y MacLean y Hamm (2008). Por lo tanto, nuestro resultado es consistente con Alexander et al., (2015) al recomendar que los gestores analicen a los voluntarios en diferentes categorías según su motivación para así conseguir un impacto psicológico positivo de sus voluntarios y llevarlos hacia una experiencia de voluntariado positiva para las dos partes.

Según Kim (2017), la motivación es un buen punto de partida para desarrollar la estrategia de gestión del voluntariado deportivo. Por lo tanto, es vital que los coordinadores de los voluntarios de eventos deportivos entiendan mejor las necesidades de sus voluntarios y aumentar su satisfacción hacia la organización. Desde la perspectiva de la RSC, los voluntarios permiten a los administradores cumplir los servicios del evento actual, son también un importante recurso humano para las organizaciones deportivas, especialmente cuando se trata de grandes eventos. Por lo tanto, igual que afirman Shin y Kleiner (2003), Parent y Chappelet, (2013) y Wisner et al. (2005), los resultados manifiestan que es aconsejable celebrar un evento deportivo social responsable mediante la operación y gestión apropiada, para ello es imprescindible comprender las motivaciones de los voluntarios durante la selección y la captación. Además, para satisfacer el conjunto de necesidades psicológicas de los voluntarios como partes interesadas o stakeholder en el evento y los factores que influyen en su motivación durante su trabajo, con el fin de que su experiencia como voluntarios sea positiva.

## 7.2. DISCUSIÓN DE INFLUENCIA DE LAS MOTIVACIONES SOBRE LA LEALTAD DE VOLUNTARIOS DEPORTIVOS

Los resultados demuestran que “experiencia de trabajo”, “networking”, “autodeterminación” e “interacción social” influyen en la lealtad de voluntarios

de China Open 500, con los que se confirma las hipótesis H2, H2.1, H2.2, H2.3 y H2.4. Por lo tanto, el resultado está en sintonía con las afirmaciones de MacLean y Hamm (2007, 2008) y Bang et al. (2009), al comprender las relaciones entre la intención futura o lealtad y la motivación ayuda a las organizaciones a gestionar a los voluntarios e influir en su permanencia.

El impacto significativo de “experiencia de trabajo” en la intención futura y su alto peso es congruente con investigaciones anteriores en este campo (Bae et al., 2011; MacNeela, 2008). Los resultados muestran que el desarrollo de la carrera profesional es una dimensión importante de la motivación de los voluntarios. El voluntariado es una forma importante de que los jóvenes voluntarios adquieran experiencia laboral y habilidades. Desde esta perspectiva, podemos afirmar al igual que Bae et al. (2011), que, si los voluntarios pueden obtener una experiencia efectiva en el trabajo, o adquirir conocimientos y habilidades a medida que van practicando, aumentará su confianza en sí mismos y hará que estén más dispuestos a volver a participar en actividades de voluntariado similares.

En cuanto a la dimensión de “interacción social”, que es la segunda en importancia en su efecto en influencia positiva sobre comportamiento y la intención futura de los voluntarios de China Open 500. Los resultados muestran que ser voluntario satisface la necesidad de los jóvenes voluntarios de ser reconocidos y valorados, que es uno de los factores que motivan a los jóvenes de esta edad a mantener su voluntariado. El reconocimiento social y la satisfacción psicológica (como sentirse necesario e importante dentro de un grupo) que adquieren los voluntarios a través de su participación, harán que fortalezcan su intención de continuar con el voluntariado y la voluntad de difundir un boca oído positivo sobre su experiencia. Los resultados coinciden con la Teoría del Intercambio Social, que afirma que los voluntarios obtienen beneficios potenciales (por ejemplo, autoestima y confianza en sí mismos, nuevas amistades) por el tiempo y el esfuerzo que invierten en el voluntariado. Este hallazgo coincide con Costa et al. (2006) y Pauline (2011), ya que la Teoría del Intercambio Social proporciona un marco útil para conocer las experiencias de voluntariado deportivo.

Según el resultado en la dimensión “autodeterminación” también demuestra su influencia hacia la lealtad del voluntario. El resultado subraya la influencia de la motivación autónoma sobre su voluntad en la animación tanto del trabajo de voluntariado como la dedicación futura a ser voluntario. Como manifiesta Giannoulakis et al. (2008), la motivación de autodeterminación se considera como una elección en función de sus intereses intrínsecos con connotaciones personales y con una correlación positiva con la intención futura hacia la acción voluntaria. Este hallazgo coincide con la Teoría de la Identidad Social, como señalan Amin y Mahasan (2013), que el nivel de la auto-identificación y la acumulación de pertenencia organizacional de los voluntarios afecta en su intención futura de permanecer en la organización. Al igual que Boezeman y Ellemers (2009) y Haivas et al. (2012), creemos que, dado que ser voluntario no es obligatorio, sino una actividad autoseleccionada, los gestores del evento pueden satisfacer las necesidades de autonomía individual de voluntarios durante el evento, promoviendo la motivación interna y los resultados positivos.

Por último, nuestro trabajo demuestra que la dimensión “networking” influye en las intenciones futuras de los voluntarios, pero con un peso relativamente bajo. Coincidiendo con la propuesta del Modelo de Proceso de Voluntariado sobre las consecuencias de los factores a nivel interpersonal a la hora de influir en la futura dimensión del voluntariado. Este hallazgo es consistente con la afirmación de Omoto y Snyder, (1995), en el sentido de que, en la fase antecedente, el impacto de la experiencia de voluntariado sobre los miembros de sus redes social es un aspecto clave que lleva a las personas a involucrarse como voluntarios de nuevo y es un antecesor de la lealtad. Aunque en un sentido amplio, tanto networking como la experiencia de trabajo son motivadores externos de voluntarios relacionados con el desarrollo de la carrera, existe una brecha significativa entre esta afirmación y los resultados de este estudio. Esto puede deberse a que los encuestados son principalmente universitarios que aún no tienen muy claros sus planes de futuro y, por tanto, tienen un sentido difuso de ampliar su red de contactos mediante networking.

En general, las motivaciones que se han identificado en este estudio han revelado que la decisión de los voluntarios de asistir a este evento deportivo a gran escala demuestra la combinación de motivos en lugar de un único motivo, por lo tanto, la multidimensional de motivación tienen correlación positiva hacia el resultado psicológico de los voluntarios. Desde la perspectiva de Teoría de Stakeholders de la RSC, existe varios autores (Añó, 2003; Nguyen, 2019; Sánchez, 2021,) que afirman que los directivos de los eventos deportivos tienen una responsabilidad ética y económica de contribuir al bienestar de la sociedad, ya que la organización de los eventos genera impactos positivos o negativos económicos y sociales. Por lo tanto, este estudio mejorará la comprensión de los organizadores de eventos al profundizar en las razones que inician la participación de los voluntarios, con el fin de maximizar el valor que puede derivarse del uso eficaz de los voluntarios.

Según Bae (2011) y Fairley et al. (2007), la mayoría de los voluntarios que repiten y tienden a participar en el voluntariado, se han beneficiado de las ventajas sociales asociadas a los eventos en los que trabajan. Por lo tanto, el resultado de nuestra investigación demuestra que, si los organizadores de eventos quieren mejorar la retención de sus voluntarios, deberían evaluar las expectativas y motivaciones de los voluntarios antes del evento. Además, es posible aumentar la satisfacción de los mismos desarrollando su identidad de rol, la autodeterminación, la autoconciencia y la autoestima, y haciéndoles sentir que las recompensas que reciben son mayores que el coste que han pagado. Teniendo en cuenta la motivación de la oportunidad de trabajo en cuanto a la disponibilidad de los voluntarios y en cuanto a los resultados de su servicio, los organizadores de evento socialmente responsable pueden dar una orientación más práctica y profesional a los voluntarios en diferentes puestos en la medida en que el presupuesto de la institución lo permita. Por lo tanto, se permite a la comunidad anfitriona seguir utilizando los voluntarios comprometidos y capacitados para futuros eventos y desarrollar el capital social, beneficiando a la sociedad a largo plazo.

### 7.3. DISCUSIÓN SOBRE LA INFLUENCIA DE LA EXPERIENCIA COMO VOLUNTARIO DEL EVENTO DEPORTIVO EN EL CAMBIO SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL EL SENTIDO DE COMUNIDAD

En el capítulo 5 formulamos la H3 que pretendía comprobar el efecto de la realización del voluntariado sobre la percepción del sentido de la comunidad de China Open 500. En nuestra investigación, los resultados sobre el cambio en el sentido de comunidad de los voluntarios desde la fase de formación hasta después del evento relevan que existe un vínculo directo entre sentido de comunidad y la experiencia del voluntario. El sentido de comunidad se desarrolla en función de la capacitación voluntaria y la experiencia del voluntariado en el contexto deportivo. Este hallazgo es similar a lo propuesto por Kerwin et al. (2015) y Boyd y Nowell (2013), al afirmar que el sentido de comunidad es un resultado social importante de los procesos de una organización del evento deportivo. Adicionalmente en el ámbito de la gestión de recursos humanos, nuestro resultado es consistente con sus propuestas en que, hay que buscar los escenarios para crear un sentido de comunidad entre voluntarios en la fase de la capacitación antes del voluntariado del propio evento deportivo. Por eso, los gerentes deben enfocarse en los inicios hacia la percepción del sentido de la comunidad, creando las oportunidades durante la capacitación y voluntariado para satisfacer la necesidad de interacción social y sentido de pertenencia de voluntarios, así como que se conozcan mejor entre sí, fomentando así el sentido de comunidad del sujeto.

Los resultados coinciden con lo que muestra la mayoría de los estudios (Brodsky y Marx, 2001; Hill, 1996; Mannarini y Fedi, 2009; Mendieta y Espigares, 2014; Puddifoot, 1996; Warner, 2010; Warner y Dixon, 2011, 2013; Lachance y Parent, 2020), que el sentido de comunidad se puede evaluar en una variedad de contextos debido a sus efectos en diferentes tipos de colectivos. El evento deportivo como un evento especial tiene una variedad de implicaciones e influencia para la comunidad anfitriona y sus stakeholders. Por eso, es importante destacar la importancia de la aplicación práctica de la RSC en las estrategias de las organizaciones deportivas para que den respuesta a los stakeholders que se puedan ver implicados. En este sentido, el resultado demuestra que la experiencia

del voluntariado de los eventos deportivos cobra importancia y es una herramienta más de gestión de recursos humanos a desarrollar y fomentar.

Según los resultados en las características sociodemográficas, teniendo en cuenta etapa de la vida, la mayoría de los voluntarios del China Open 500 son estudiantes universitarios de 16 a 25 años. Las diferencias significativas entre los datos de la percepción de sentido de comunicad pre evento y post evento son coincidentes con los hallazgos de Cicognani, et al. (2015). De acuerdo con su trabajo, los adolescentes y jóvenes adultos que participan en organizaciones y actividades colectivas, se benefician del sentido de comunidad contribuyendo a su empoderamiento, influyendo de esta manera en su bienestar social.

De acuerdo con los estudios mencionados en capítulos anteriores, los voluntarios de estas edades son más tendentes hacia la independencia de sus padres, estarían tomando decisiones más autónomas y se enfrentarían a numerosas relaciones interpersonales y retos sociales (Arnett, 2000; Warner y Dixon, 2011, 2013). Nuestro estudio demuestra que para los voluntarios en los que se va despertando la conciencia de independencia, la experiencia de voluntariado puede darles oportunidad de liderazgo y toma decisiones que fortalece sus sentimientos de responsabilidad y propiedad, incrementando su autoconfianza y bienestar psicológico. Este hallazgo es consistente con que las oportunidades de liderazgo pueden ser vitales para crear un sentido de comunidad en el contexto deportivo (Warner y Dixon, 2011, 2013). Parece claro por tanto que los administradores del evento deportivo deben seguir buscando vías que proporcionen a los voluntarios la oportunidad apropiada de liderar y dirigir sus propias experiencias.

En los resultados obtenidos, la validez de las dimensiones “interés común” y “espacios sociales” demuestra que el evento deportivo les da un entorno a los voluntarios, en el que se ha establecido la relación social de la que puede resultar la conciencia colectiva. Este hallazgo está de acuerdo con el argumento de Reed y Selbee (2002), al afirmar que el voluntariado puede favorecer la preocupación por la comunidad y el sentido de responsabilidad de los miembros por el bien común. Es también consistente con los estudios de Cueto, et al. (2016), Jacob (2001),

Montero (2004), y Sánchez (2007), ya que las relaciones humanas y los valores interpersonales en el voluntariado crean la oportunidad de fomentar la cohesión social y conciencia colectiva, sentando una base potente de influencia del cambio social.

Por otro lado, desde la perspectiva de stakeholders, el incremento del sentido de comunidad entre el pre y post evento muestra que los stakeholders externos logran sentido de comunidad de manera fácil y rápida (Lachance y Parent, 2020). Por eso, para que un evento sea considerado de éxito desde perspectiva de la RSC, se debe tener en cuenta el efecto del sentido de comunidad, que es inherente a la experiencia de sus voluntarios. Esta afirmación está en sintonía con diversos estudios (Agha et al., 2012; Babiak y Wolfe, 2006; Friedman et al., 2004; Getz, 2008; Mao y Huang, 2015), consideran que en el ámbito deportivo es necesario fortalecer y desarrollar las relaciones con los distintos stakeholders. Además, se pide que el gestor de la organización del evento busque el punto de equilibrio con las necesidades de los stakeholders, como muestran los estudios de Friedman, et al. (2004) y Smith y Westerbeek (2007).

Estamos de acuerdo por lo tanto en que es importante tener en cuenta las necesidades de los stakeholders del evento y usar el evento deportivo como herramienta para implementar la RSC (Babiak y Wolfe, 2006; Ibrahim y Almarshed, 2014; Misener, 2008, 2011; Navarro, 2012; Sánchez, 2017; Sánchez-Sáez, 2021; Smith y Westerbeek, 2007). En concreto, es importante que los gestores articulen el sentido de la comunidad a la hora de tomar decisiones y políticas de gestión para satisfacer las necesidades de los voluntarios, que favorecan el sentido de comunidad como una forma de mejorar el bienestar psicológico por parte de los voluntarios y de esta forma facilitar la gestión de la organización del evento deportivo.

Los resultados obtenidos nos permiten discutir sobre la multidimensionalidad de la percepción del sentido de la comunidad antes y después del evento, según estudios anteriores, el concepto de la RSC es multidimensional, y así se ha comportado en los resultados de la presente investigación. Los eventos deportivos tendrán una variedad de implicaciones



para la comunidad local y los stakeholders. Esto sugiere una oportunidad para que los organizadores creen sentido de comunidad de los voluntarios mediante una serie de intervenciones de gestión para crear un acontecimiento deportivo socialmente responsable, utilizando las diferentes dimensiones que han conformado el concepto. Por último, este trabajo ha permitido identificar y analizar a uno de los stakeholders determinantes para la realización de un evento deportivo socialmente responsable, nuestros resultados coinciden con los de Friedman et al. (2004) que demuestran que la identificación de las categorías de stakeholders puede sistematizar mejor la conceptualización de éstos. Los gestores de eventos deportivos deben interactuar efectivamente con el stakeholder (como por ejemplo los voluntarios) para tener un evento exitoso. A su vez las reacciones de los stakeholders sobre los actos de la RSC pueden ayudar a los gestores a formular estrategias y diferenciar el impacto de los actores clave en el desarrollo de estrategias (Mahon y Waddock, 1992). Podemos decir por lo tanto que con los resultados obtenidos se confirma la hipótesis H3.

#### 7.4. DISCUSIÓN SOBRE LA INFLUENCIA DEL SENTIDO DE LA COMUNIDAD SOBRE LA SATISFACCIÓN DE LOS VOLUNTARIOS DEPORTIVOS

##### **7.4.1. Discusión de la influencia del sentido de comunidad sobre la satisfacción de voluntarios del China Open 500**

Los resultados demuestran que el sentido de comunidad predice el resultado afectivo en un entorno de voluntariado. El sentido de comunidad tiene un efecto significativo sobre la satisfacción de los voluntarios deportivos. Este hallazgo fue consistente con las propuestas de Nowell y Boyd (2014, 2017), es decir, en los análisis psicométricos, el sentido de comunidad se correlaciona positivamente con las medidas predichas de la satisfacción. El sentido de comunidad afecta positivamente tanto al individuo como a la comunidad al mejorar su bienestar psicológico (Peterson et al., 2008; Prezza y Pacilli, 2007), la satisfacción con la vida (Talo et al., 2013) y las emociones positivas ((Dickson, et al., 2017).

Según Bang y Ross (2009) la satisfacción de los voluntarios está influenciada

por muchas variables, nuestra investigación confirma a la percepción del sentido de la comunidad como una variable que puede mejorar la satisfacción. Especialmente en los voluntarios deportivos, las interacciones positivas conducen directamente a una alta satisfacción (MacNeela, 2008). El resultado muestra que la Teoría del intercambio social sirve para valorar la satisfacción de los voluntarios deportivos. Esto está en sintonía con las afirmaciones de Costa et al. (2006) y Pauline (2011) que la Teoría del intercambio social proporciona un marco útil para evaluar las experiencias involucradas en la relación del voluntariado.

De igual forma, el resultado confirma que la relación del sentido de comunidad con la satisfacción está directamente relacionada con la experiencia de los voluntarios deportivos. Es consistente con el resultado de otros autores (Costa et al., 2006; Fairley et al., 2013; Green y Chalip, 2004; Warner et al., 2013) al justificar que la racionalidad inherente entre el sentimiento de comunidad y el resultado individual llevan conjuntamente hacia la satisfacción de los voluntarios en el contexto deportivo. Consideramos este hallazgo importante porque enfatiza en que el sentido de la comunidad es aplicable a entornos deportivos de gran escala y demuestra que el sentido de comunidad probablemente tiene capacidad de aplicarse en otros contextos de voluntariado deportivo. Estos resultados creemos que añaden un importante constructo al campo de la gestión en organizaciones sin ánimo de lucro y en presencia de voluntarios deportivos.

Según Añó, 2000, Bowdin, et al. (2010) y Sarmiento et al. (2011) el evento deportivo es un acontecimiento especial, que forma parte de la experiencia cultural, que es relevante para los aspectos espirituales y culturales de la vida de la gente del país donde se celebra. Los resultados psicológicos (la satisfacción), como una emoción positiva, desencadenados por la percepción del sentido de la comunidad generado por la participación de los voluntarios en los servicios de eventos deportivos pueden afectar a la satisfacción vital de los voluntarios como una emoción positiva. Para los voluntarios, su participación en eventos deportivos es una parte integral de su vida, los voluntarios satisfechos tienen más probabilidades de ser por tanto ciudadanos satisfechos. Por eso, se debe destacar la relación entre los voluntarios y la organización de los eventos deportivos desde la perspectiva de los stakeholders y la RSC, erigiéndose como una herramienta de

mejora de la calidad de vida de los miembros de la comunidad local y de influencia social positiva, como también demuestra el estudio de Low, (2016).

#### **7.4.2. Discusión del efecto de las dimensiones de la percepción del sentido de la comunidad sobre la satisfacción de voluntarios del China Open 500**

Los resultados de nuestro estudio apoyan la afirmación de Kerwin et al. (2015) y Warner y Dixon (2011) de que el sentido de comunidad se compone de características comunitarias específicas del contexto deportivo. En nuestros resultados, “interés común”, “las oportunidades de liderazgo”, “la equidad en las decisiones administrativas”, “la competitividad”, “los espacios sociales” y “la consideración administrativa” resultan ser las seis dimensiones que fomentaban un sentido de comunidad de voluntarios en un entorno deportivo a gran escala. Confirmamos que utilizando estos diferentes indicadores hemos podido analizar de forma multidimensional el sentido de la comunidad de los voluntarios deportivos. Es congruente con lo que propuso por Sarason (1974) y McMillan y Chavis (1986) que el sentido de comunidad está construido de estructura multidimensional.

Entre las variables latentes del sentido de comunidad, las dimensiones como “interés común”, “las oportunidades de liderazgo”, “la equidad en las decisiones administrativas”, “la competitividad”, “los espacios sociales” están relacionadas con la satisfacción de voluntarios sobre sus experiencias voluntariados del China Open 500. Los resultados obtenidos en este estudio indican que las diversas dimensiones del sentido de comunidad en los voluntarios, tienen un efecto significativo sobre la satisfacción de los voluntarios, con lo cual se confirma las hipótesis H4.1, H4.2, H4.4, H4.5, H4.6, no obstante, se rechaza la hipótesis H4.3 sometida a análisis.

“El interés común” es uno de las dimensiones más destacadas en la relevancia hacia su satisfacción. Los voluntarios se reúnen en un principio porque comparten un objetivo común de voluntariado, y según características sociodemográficas la mayoría son universitarios amantes del deporte. Con aficiones similares, identidades parecidas y una brecha generacional

relativamente pequeña, hay muchos puntos en común de los que hablar. Nuestros resultados realzan el rol del interés común entre los voluntarios del evento deportivo, que parece predecir el resultado psicológico en la satisfacción mejor que otras dimensiones. Este hallazgo es consistente con la definición del sentido de comunidad propuesta por Sarason (1974), al afirmar que el sentido de comunidad se define a partir de la percepción de similitud con otros y tiene el sentimiento de que se es parte de una estructura estable. Como señalan los trabajos de Pauline (2011) y Costa (2006), sentido de comunidad, cohesión interpersonal y grupal pueden mejorar la satisfacción. De esta forma, se debe crear un contexto o redes sociales para que genere las amistades resultantes de la unión de voluntarios deportivos por intereses comunes.

Cabe destacar que la equidad en las decisiones administrativas es importante para crear un sentido de comunidad de los voluntarios de este evento deportivo. Cuando los voluntarios perciben las decisiones tomadas por los organizadores de eventos como justas, esto tiene un impacto positivo en su satisfacción como voluntarios. Este hallazgo coincide con Patlán-Pérez et al. (2012) respecto a que la equidad de la organización y decisiones justas son importantes predictores y uno de los principales antecedentes de la satisfacción. Así también, el resultado coincide con la opinión de Warner y Dixon (2011), mediante la teoría de la inequidad, cuando los individuos que perciben la equidad y sienten que se cumple un equilibrio, en comparación con los demás, entre sus contribuciones y las recompensas recibidas, aumenta su pertenencia y sentido de comunidad.

Los trabajos de Mendieta y Espigares (2014) y Musitu (1991) mostraron que, el sentido de comunidad aumenta el sentimiento de pertenencia y la implicación personal. Con la adquisición del sentido de comunidad entre los miembros se va produciendo conciencia de participación en el grupo o espacio común en el que se sitúan y forman un sentimiento de enfrentamiento ante problemas comunes. A este respecto, en nuestro estudio sobre la influencia de oportunidad liderazgo hacia la satisfacción del voluntariado, los resultados muestran que los voluntarios del China Open 500 tienen un fuerte sentido de participación y liderazgo en la toma de decisiones. Cuando los voluntarios sienten que tienen oportunidad de liderazgo, se cultiva aún más tanto el sentido de comunidad como la satisfacción

del voluntariado. Esta relación queda avalada junto a los estudios de Warner y Dixon (2013) y Casey et al. (2010), al afirmar que el empoderamiento es predictor crítico de la satisfacción hacia las organizaciones y eventos. El trabajo de Kerwin et al. (2015) demostraba que en los eventos a pequeña escala los voluntarios tienen más posibilidades de participar en los procesos de decisión, ya que perciben un mayor sentido de la equidad en las decisiones administrativas y buen resultado de la experiencia de voluntariado. Nuestro resultado llega a la misma conclusión, además, nuestros datos demuestran que la oportunidad de liderazgo tiene un efecto significativo en la predicción de la satisfacción, también en los eventos a gran escala. La confianza del personal en las capacidades de los voluntarios y en su capacidad para tomar decisiones.

En cuanto a la dimensión “espacio social”, el resultado demuestra que la disponibilidad de espacios sociales tanto local como en comunidad virtual tiene efectos sobre la satisfacción de los voluntarios del evento deportivo. Al igual que Kerwin et al. (2015) al afirmar que un evento deportivo puede aumentar su eficacia al aumentar el potencial de los espacios sociales para de esta forma compartir un sentido de comunidad a pequeña escala. Nuestras conclusiones son similares, al comprobar que el espacio social es un indicador fundamental para fomentar el sentido de comunidad, la interacción y la satisfacción sobre el voluntariado en eventos deportivos a gran escala. El resultado demuestra que la Teoría del intercambio social el rol de la dimensión del espacio social es válida para valorar resultados positivos o negativos de los voluntarios (Pauline, 2011).

El resultado de la dimensión de la “competitividad” sugiere que las rivalidades tanto internas como externas mejoran la satisfacción de los voluntarios. En el trabajo de Warner y Dixon (2013) se discutió que la competencia es inherente al deporte. El resultado del presente trabajo demuestra que el factor de competitividad se relaciona de forma positiva con la satisfacción. La atmósfera competitiva en general ayuda a promover el desarrollo comunitario de los voluntarios y es causa de la satisfacción del voluntariado en eventos deportivos.

Los resultados del presente trabajo sugieren que la dimensión de la “consideración administrativa” puede no contribuir a la satisfacción en el

contexto deportivo para los voluntarios. Este resultado no está de acuerdo con la afirmación de algunos estudios que demuestran la influencia del apoyo emocional a la satisfacción (Galindo-Kuhn y Guzley, 2002; Vecina et al., 2013). Este resultado se puede achacar al corto tiempo de participación del voluntariado. Como ya se ha dicho, los voluntarios son relativamente jóvenes. La relación con el directivo es similar a la de un subordinado en actividades de voluntariado, por lo que la relación con el directivo es más distante en cuanto a las relaciones sociales enfrentadas y en el lugar de trabajo. La relación entre los directivos y los voluntarios es moderada y, por lo tanto, no tiene un impacto especial en los voluntarios. Como señalan los autores Nowell y Boyd (2014) y Prezza y Costantini (1998), existen correlaciones positivas significativas mayores entre la satisfacción vital, el apoyo social percibido y la autoestima de los residentes de una ciudad pequeña que los residentes en ciudades urbanas más densas. Por lo tanto, otra posibilidad de que la consideración administrativa no influyera sobre la satisfacción sea que, en un evento deportivo a gran escala con una cantidad de voluntarios relativamente mayor, como China Open 500, el número y la dispersión de los voluntarios llevaron a una asociación atenuante entre esta dimensión y la satisfacción.

## 7.5. DISCUSIÓN SOBRE LA INFLUENCIA DEL SENTIDO DE LA COMUNIDAD SOBRE LA LEALTAD DE LOS VOLUNTARIOS DEPORTIVOS

### 7.5.1. Discusión de la influencia del sentido de comunidad sobre la lealtad de voluntarios del China Open 500

Los resultados demuestran que el sentido de comunidad influye sobre la intención futura del voluntariado casi en todas las dimensiones, pero con menor peso según la dimensión a la que nos refiramos. El sentido de comunidad tiene un efecto predictor sobre la lealtad e intención futura en el entorno de voluntariado deportivo, así como sobre su boca oído, con lo cual se confirma la hipótesis H5 casi en su totalidad. Este hallazgo es consistente con las propuestas Rego y Cunha (2008), que afirman que la percepción del sentido de comunidad está relacionada con compromiso psicológico, lo que llevaría a un menor ausentismo e intenciones de abandono. Así también, Klein y D' Aunno (1986)

señalan que la retención de miembros de organización puede tener correlación positiva con la percepción del sentido de comunidad.

El resultado coincide con varias investigaciones respecto a que el sentido de comunidad es un predictor potencial y uno de los principales antecedentes de la lealtad de los voluntarios de eventos deportivos (Kerwin et al. 2015; Lachance y Parent, 2020; Warner y Dixon, 2011, 2013). Un fuerte sentido de comunidad como una emoción positiva impacta en el bienestar psicológico como el compromiso (un vínculo emocional hacia el comité organizador) y la experiencia de voluntario (Costa et al., 2006; Lachance y Parent, 2020).

Como los voluntarios son personal que colabora temporalmente en los eventos, pueden considerarse hasta cierto punto como personal eventual. El resultado también ha confirmado que la formulación del sentido de comunidad contribuye a la retención de empleo estacional, como muestran las investigaciones de Bialeschki, et al. (1998) y McCole et al. (2012). Los voluntarios deportivos tienen características flexibles y a corto plazo, por lo que es importante que los gestores fortalezcan las relaciones entre voluntarios participantes y la organización a través del sentido de comunidad para conseguir su compromiso psicológico hacia el voluntariado en eventos deportivos futuros.

Desde la perspectiva de la RSC, el resultado de la relación positiva del sentido de la comunidad y la lealtad de voluntarios da una orientación de que los organizadores de los eventos logran el objetivo del modelo ganar-ganar. Es decir, como señala Sánchez (2017) y Nguyen (2009), para celebrar un evento deportivo responsable, los gestores deben tener en cuenta el crear un entorno positivo entre los stakeholders que representan las principales relaciones internas administradas por la organización, como por ejemplo, los voluntarios de eventos deportivos, para mejorar así el sentido de comunidad. Estos hallazgos hacen evidente la influencia de que la práctica de la RSC afecta a los stakeholders respecto a la atracción y retención de personal de calidad, como avalan los autores Greening y Turban (2000). El desarrollo de estrategias de sensibilización de la comunidad de voluntarios puede ayudar a nivel macro a las organizaciones deportivas en sus operaciones de eventos.

Desde un punto de vista pragmático, los voluntarios constituyen un importante activo intangible y capital humano para los eventos deportivos. Su adhesión a la organización y su voluntad de retenerlos aumenta la productividad y la rentabilidad global de los organizadores en términos de contratación, formación del personal y funcionamiento general del evento. Esto coincide con lo sugerido en los trabajos de Li (2015) y Low y Ang (2012) el concepto de confucianismo enfatiza que, para atraer más oportunidades de ganancias a largo plazo, los gerentes tienen que prestar atención a la relación y corporación con los stakeholders, practicando la filosofía empresarial de justicia y confiabilidad.

En cuanto al aspecto ético, no hay un estándar para definirlo de una manera clara y estricta. En términos de contexto cultural y la perspectiva ética, la noción de que los líderes dirigen sus empresas de manera responsable, cumpliendo con su RSC y rindiendo cuentas a todas las partes interesadas también está en consonancia con los conceptos tradicionales chinos. La generación de eventos en los que los voluntarios se identifiquen como miembros de su comunidad puede generar influencias positivas en las comunidades locales, aumentando su implicación como voluntarios, esto puede ser una forma de compensar las molestias ocasionadas por la organización del evento, dotándolo de una mayor carga ética.

#### **7.5.2. Discusión sobre la influencia de las dimensiones del sentido de comunidad sobre lealtad de voluntarios del China Open 500**

Igual que la satisfacción, los resultados obtenidos en los modelos de relaciones causales indican que existen diversas dimensiones del sentido de la comunidad en los voluntarios, que tienen un efecto significativo sobre la lealtad de los voluntarios, con lo cual se confirma las hipótesis H5.1, H5.2, H5.4, H5.5, H5.6, no obstante, se rechaza la hipótesis H5.3 sometida a análisis.

De acuerdo con Warner y Dixon (2013), para los participantes, los objetivos comunes, los valores compartidos y las actividades que demuestran un fuerte compromiso o la pertenencia son los factores complementarios basados en el interés común que crean un sentido de comunidad en el contexto deportivo. A



este respecto, sumamos los resultados desde la perspectiva de los voluntarios de los grandes eventos deportivos. En nuestra investigación, la dimensión del “interés común” tiene más peso en la influencia en la intención futura de los voluntarios de continuar con su actividad y la voluntad de difundir cosas positivas sobre la experiencia. Los resultados muestran que el sentido de pertenencia de los voluntarios a la comunidad, así como su sentido de interés común y conexión con otros en el entorno comunitario, hace que los voluntarios sientan que la comunidad es una estructura estable, fuerte y fiable. Esta sensación de intimidad aumenta el apego de los voluntarios a la organización del evento y su voluntad de volver a participar. Este hallazgo es coincidente con lo argumentado por Boyd y Nowell (2014), que la pertenencia y conexión emocional compartida de los miembros son un sentimiento de identificación dentro de un grupo determinado y de atracción hacia el grupo, tiene la capacidad por tanto de medir los resultados psicológicos y a fecho a la intención de marcharse de los miembros del ámbito del evento. El resultado proporciona un apoyo empírico adicional en el ámbito del trabajo de voluntarios a las propuestas planteadas por Nowell y Boyd (2010) de que las personas denotan un mayor compromiso psicológico cuando experimentan un sentido de comunidad en sus equipos de trabajo y sienten que sus valores están alineados con los demás de la organización.

Los resultados relacionados con la dimensión que hace referencia a la importancia de las “oportunidades de liderazgo” son coherentes con la investigación sobre el contexto deportivo (Warner y Dixon, 2013) y voluntarios (Kerwin et al., 2015). Nuestro resultado demuestra que la oportunidad de liderazgo tiene relevancia para aquellos gestores de entidades que están interesados en estimular en los voluntarios deportivos un sentido de responsabilidad por el trabajo o dificultades encontradas de la comunidad. Este hallazgo demuestra al igual que los resultados obtenidos por Nowell y Boyd (2014), que el empoderamiento y oportunidad de toma decisiones en una comunidad determinada evoca un sentido de responsabilidad personal y el sentido liderazgo, que sirve como catalizador psicológico para los comportamientos futuros a favor de la comunidad. Dentro de esta lógica, cuando obtengan la autoconfianza, y un sentido de responsabilidad, los voluntarios

probablemente se involucrarán en una variedad de conductas prosociales. Por lo tanto, según el resultado, se ha puesto de manifiesto que la oportunidad de liderazgo y el sentido de comunidad de los voluntarios tienen un valor como recurso personal para las organizaciones al conseguir un evento deportivo sostenible y responsable socialmente al comprometer a sus voluntarios como miembros proactivos de su comunidad.

En lo que respecta al resultado de la relación positiva entre la dimensión “espacio social” e intención futura del voluntario al evento, estos coinciden con la afirmación de Boyd y Nowell (2014) ya que tanto el contexto social en el lugar de trabajo tienen el potencial de impulsar el cumplimiento del contrato psicológico del individuo, que tiene una relación significativa con una serie de resultados psicológicos importantes de los empleados, como la lealtad y la intención de permanecer en la organización. El espacio social (como sala de espera, comedor, incluso redes sociales, etc.) sirve como un importante escenario de la comunidad, que ayuda a crear una relación positiva entre los voluntarios sobre todo en edades jóvenes y su organización que puede mitigar la intención de abandonar la organización. Desde esta perspectiva, igual que lo que sugieren Kerwin et al. (2015) en su trabajo para evento deportivo a pequeña escala, los gestores del evento deportivo a gran escala también deberían estar atentos a la disponibilidad del espacio social, de esta forma se está fortaleciendo la comunicación e interacción entre los voluntarios deportivos durante la experiencia del servicio. Por lo tanto, se proveerá una posibilidad que no solo contribuye positivamente a la consecuencia psicológica de los voluntarios, sino también ahorra tiempo y gastos financieros en la recontratación y formación de nuevos voluntarios, reduciendo el consumo interno de recursos humanos para la organización.

En cuanto a la dimensión de la “equidad en las decisiones administrativas”, los voluntarios se sienten que eran tratados, beneficiados y apoyados de manera equitativa por sus grupos y la organización en sus experiencias de trabajo. Tales percepciones son vitales ya que aumenta la fidelidad y lealtad de los voluntarios con la organización del evento. Durante este proceso, se desarrolla una confianza entre voluntarios y gestores, un compromiso psicológico recíproco. El hallazgo coincide con la propuesta de Babiak y Wolfe (2013), la equidad es uno de los

pilares relevantes que reflejan el alcance de las áreas en que las organizaciones deportivas pueden incorporar a sus iniciativas de la RSC. Por lo tanto, crear un contexto de gestión de eventos deportivos en el que los gestores toman decisiones y realizan acciones apropiadas, justas y equitativas para los voluntarios es vital para la continuidad.

El resultado demuestra que la dimensión de la “competitividad” es una de las que mas influye positivamente en la lealtad de los voluntarios a su organización. Según el resultado, observamos que, dado que el voluntariado existe en una forma colectiva, es inevitable que haya una naturaleza competitiva dentro de la comunidad de voluntarios. Por otro lado, la intensidad de los grandes eventos deportivos puede tener un efecto en la estimulación del interés y el sentido de la competencia de los voluntarios. Como se ha confirmado anteriormente que el sentido de comunidad como una de las emociones positivas se había incrementado en post evento, creemos que el impacto del evento en competitividad percibida por los voluntarios refuerza su capacidad y la conexión emocional de éstos con el evento. Los resultados coinciden con la aportación de Dickson, et al. (2017), en el que concluyeron que las emociones positivas mejoran la atención, el afrontamiento del estrés, reactividad y la cognición de voluntarios, por lo tanto, reducirán la rotación de personal voluntario.

En cuanto a la dimensión de la consideración administrativa obtuvimos que no influía sobre la lealtad de voluntarios en el contexto deportivo, puede deberse a que, debido al escaso tiempo de servicio de los voluntarios, los directivos tienen poca oportunidad de conocer a los numerosos voluntarios y su estricta adhesión como superiores y subordinados. En consecuencia, el tiempo que se dedica al voluntariado es más bien para que cada persona haga su propio trabajo y la comunicación privada no ha tenido tiempo de establecerse. Otra posible razón es el hecho de que la mayoría de los voluntarios son estudiantes universitarios, y la diferencia relativamente pequeña entre ellos y los gestores del torneo, que adoptan un estilo paternalista de gestión, puede haber contribuido a estos resultados.



**VIII - CONCLUSIONES**  
**FINALES**



## 8. CONCLUSIONES FINALES

### 8.1. CONCLUSIÓN SOBRE LA REVISIÓN LITERATURA

En este epígrafe se exponen las principales conclusiones resultantes de la investigación, que se fueron esbozando sobre el estado del arte de los temas relacionados en el presente trabajo.

#### 8.1.1. Conclusiones respecto a la literatura de la RSC

1. Las empresas deberían colaborar con otras organizaciones de la sociedad para abordar cuestiones sociales comunes y seguir cumpliendo aún más su RSC.
2. El concepto de RSC es multidimensional. La RSC como un recurso intangible estratégico crea valor para las entidades y empresas. Es por ello, que el planteamiento de un enfoque adecuado de la RSC sobre los stakeholders y sobre su implementación efectiva conducirá a una situación de beneficio mutuo tanto para los grupos de interés como para la empresa.
3. Existe una amplia gama y variedad de stakeholders y en consonancia una diversidad de intereses que hace que el comportamiento empresarial varíe en términos de fuerza, formas y medios.
4. En China, durante la economía planificada, cada empresa estatal era una pequeña sociedad y su responsabilidad social abarcaba la prestación de servicios de subsistencia y bienestar para sus empleados. Desde la reforma y la apertura, en el contexto general del desarrollo de la economía no pública (que incluye la economía individual, privada y exterior) así como la de la reestructuración y reorganización de las empresas estatales, el cumplimiento de la RSC se ha convertido gradualmente en un consenso y un nuevo tema para que las empresas

pioneras exploren y practiquen en el campo de la gestión.

5. Dentro de la cultura tradicional china, el confucianismo hace hincapié en la correcta relación entre los beneficios económicos de los negocios y la moral social, aspectos que tienen mucha similitud con la RSC. Las personas deben obtener beneficios legítimos de forma moralmente justificable. Los puntos básicos del pensamiento tradicional chino de "justicia y beneficio" son que el interés público está por encima del interés privado. Puede decirse que la unidad orgánica de los dos aspectos es el nivel más alto del concepto tradicional chino de justicia y beneficio.

#### **8.1.2. Conclusiones respecto a la literatura de los eventos deportivos**

1. Maximizar los beneficios económicos y mantener el desarrollo a largo plazo de las diferentes entidades a través de la celebración de eventos es uno de los propósitos más importante de las organizaciones de eventos deportivos de diferente contexto.
2. El impacto social de la realización de eventos deportivos puede ser positivo o negativo. Los eventos deportivos pueden ser empleados como herramienta de desarrollo social.
3. La RSC y el deporte están estrechamente vinculados debido al importante papel y la influencia de este último en la sociedad, así como a su enfoque y a la capacidad del deporte para abordar los problemas sociales.
4. Las entidades de organización de eventos deportivos al comercializar su producto y proporcionar servicios seguros y confiables, deben hacer un uso racional de los recursos ambientales y sociales de acuerdo con la escala e influencia del evento; además, deben tener en cuenta los derechos e intereses de todos los actores involucrados o al menos intentarlo.



### **8.1.3. Conclusiones respecto a la literatura de voluntariado y voluntarios en los eventos deportivos**

1. Los voluntarios desempeñan un rol esencial en el éxito del evento. En general, la experiencia de los voluntarios en eventos deportivos es el resultado de la interacción cognitiva, emocional y con el entorno circundante por parte del individuo.
2. El conocimiento de las percepciones de los voluntarios sobre las acciones de la RSC en los eventos maximizará la eficiencia tanto de los voluntarios como de los organizadores.
3. Las distintas motivaciones de los voluntarios de eventos deportivos pueden conducir tanto a diferentes actitudes y tendencias de comportamiento en el proceso de voluntariado del evento, como a provocar diversas experiencias subjetivas para los voluntarios.
4. Es necesario conocer las percepciones de los voluntarios sobre la RSC en los eventos deportivos para alcanzar el éxito duradero y prolongado en el tiempo.
5. Es necesario comprender la satisfacción de los voluntarios y su disposición o posibilidad de continuar colaborando en eventos deportivos con la finalidad de asegurar la participación de este grupo de interés tan valioso para las organizaciones.

### **8.1.4. Conclusiones respecto a la literatura de sentido de comunidad**

1. La comunidad se considera como una unidad importante para explorar y estudiar la sociedad humana. Se experimenta el concepto de comunidad en el área geográfica, en los factores económicos, en los factores de interacción social y en los factores psicológicos (identidad y valores comunes).
2. El sentido de comunidad es inherente a la comunidad de los

voluntarios que están dispuestos a contribuir y servir.

3. La perspectiva de los voluntarios, está formada por el sentido de comunidad; esta es una especie de emoción positiva, que mejorará: la resistencia personal al estrés, la atención personal, la creatividad y la receptividad en el trabajo.
4. El sentido de comunidad es práctico y único en el campo de la gestión deportiva en relación al voluntariado.

## 8.2 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Este epígrafe se presenta en dos apartados: el 8.2.1. referente a las conclusiones descriptivas que aportan los resultados. Desde el 8.2.2. hasta el 8.2.6. se centra en la percepción del sentido de comunidad y motivación de los voluntarios y su influencia sobre la satisfacción y la lealtad de los voluntarios en China Open 500 del año 2019.

### 8.2.1. Conclusiones respecto a las características descriptivas de los encuestados

1. La muestra incluía voluntarios de todos los sectores del servicio de voluntariado de eventos. Hubo una distribución razonable de voluntarios masculinos y femeninos entrevistados. El mayor número de encuestados eran voluntarios de taquilla.
2. El 80% de los encuestados eran voluntarios con experiencia.
3. Más del 99% de los voluntarios tienen entre 18 y 25 años y son voluntarios juveniles.
4. La mayor proporción de voluntarios sigue asistiendo a la universidad y el nivel educativo general de los voluntarios es de grado universitario o superior.

### **8.2.2. Conclusiones respecto a la relación entre motivación y la satisfacción de los voluntarios del China Open**

Al comienzo de esta investigación, se describían las relaciones causales, que se establecen entre la motivación de los voluntarios del China Open 500 y su satisfacción. Mediante la consecución de este objetivo se pretendía dar respuesta a la cuestión de cómo influye la motivación sobre la satisfacción de los voluntarios.

Para alcanzar este objetivo se formuló la hipótesis 1 “la motivación hacia el voluntariado deportivo afecta a su satisfacción como voluntarios del China Open 500”.

A partir de esta hipótesis se establecieron cuatro subhipótesis. La primera H1.1 “la motivación hacia la experiencia de trabajo por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su satisfacción como voluntarios”. La subhipótesis H1.2 “la motivación hacia el networking por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su satisfacción como voluntarios”. La subhipótesis H1.3 “la motivación hacia la autodeterminación por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su satisfacción como voluntarios”. La subhipótesis H1.4 “la motivación hacia la interacción social por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su satisfacción como voluntarios”.

Tras el análisis de los resultados y las sucesivas adaptaciones para la adecuación del modelo estructural, se puede concluir con respecto a la hipótesis principal que:

Conclusión 1: La motivación hacia el voluntariado deportivo del China Open 500, afecta a la satisfacción de sus voluntarios.
--

Esta conclusión se repite en las cuatro subhipótesis ya que:

Conclusión 1.1: la orientación de la motivación hacia la experiencia de trabajo, influye en la satisfacción de los voluntarios del China Open 500.
--

Conclusión 1.2: la orientación de la motivación hacia *networking*, influye en la satisfacción de los voluntarios del China Open 500.

Conclusión 1.3: la orientación de la motivación hacia autodeterminación, influye en la satisfacción de los voluntarios del China Open 500.

Conclusión 1.4: la orientación de la motivación hacia la interacción social, influye en la satisfacción de los voluntarios del China Open 500.

### 8.2.3. Conclusiones respecto a la motivación y la lealtad

Otro de los objetivos relacionados con la motivación de los voluntarios del China Open 500 ha sido analizar las relaciones entre las motivaciones y la lealtad, comprobando el impacto de la motivación sobre la lealtad del voluntario. Este objetivo se pretendía conseguir mediante la formulación de la hipótesis H2 “la motivación hacia el voluntariado deportivo afecta a su lealtad como voluntarios del China Open 500”. Con las consiguientes subhipótesis H2.1, que afirmaban que “la motivación hacia la experiencia de trabajo por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su lealtad”; la subhipótesis H2.2 “la motivación hacia el *networking* por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su lealtad”; la subhipótesis H2.3 “la motivación hacia la autodeterminación por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su lealtad”, y la subhipótesis H2.4 “la motivación hacia la interacción social por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en su lealtad”.

Tras el análisis de los resultados y las sucesivas adaptaciones para la adecuación del modelo estructural, podemos concluir con respecto a la hipótesis principal que:

Conclusión 2: la motivación hacia el voluntariado deportivo afecta a la lealtad como voluntarios del China Open 500.

Tras los datos obtenidos en el análisis de los resultados podemos concluir que:

Conclusión 2.1: la orientación de la motivación hacia la experiencia de trabajo, influye en la lealtad de los voluntarios del China Open 500.

Conclusión 2.2: la orientación de la motivación hacia networking, influye en la lealtad de los voluntarios del China Open 500.

Conclusión 2.3: la orientación de la motivación hacia autodeterminación, influye en la lealtad de los voluntarios del China Open 500.

Conclusión 2.4: la orientación de la motivación hacia interacción social, influye en la lealtad de los voluntarios del China Open 500.

#### **8.2.4. Conclusiones respecto al cambio de la percepción del sentido de comunidad por voluntarios pre y post evento**

El siguiente objetivo de la investigación era evaluar el cambio de la percepción de sentido de comunidad de voluntarios del China Open 500. Los datos fueron recogidos de manera previa durante la fase de formación y de forma posterior dos días antes del fin del voluntariado.

Este objetivo se articulaba en torno a la hipótesis 3 “el sentido de

comunidad de los voluntarios variará después de su participación en el China Open 500”.

A tenor de los resultados obtenidos en la fase empírica podemos concluir con respecto a esta hipótesis:

Conclusión 3: la celebración del China Open 500 aumenta la percepción del sentido de comunidad de los voluntarios.

### **8.2.5. Conclusiones respecto al sentido de comunidad y la satisfacción**

El siguiente objetivo de la investigación era describir las relaciones causales, que se establecen entre el sentido de comunidad de los voluntarios del China Open 500 una vez celebrado el evento y su satisfacción. Mediante la consecución de este objetivo se pretendía dar respuesta a la cuestión de cómo influye el sentido de comunidad sobre la satisfacción de los voluntarios.

Para la consecución de este objetivo formulamos la hipótesis 4 “la percepción del sentido de comunidad de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.”.

A partir de esta hipótesis formulamos seis subhipótesis. La primera H4.1 “la percepción de la equidad de las decisiones por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos”. La subhipótesis H4.2 “la percepción de la oportunidad de liderazgo por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos”. La subhipótesis H4.3 “la percepción de la consideración administrativa por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos”. La subhipótesis H4.4 “la percepción del interés común por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos”. La subhipótesis H4.5 “la percepción del espacio social por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos”, y por último la subhipótesis H4.6 “la percepción de la competitividad por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la

satisfacción de los mismos”.

A tenor de los resultados obtenidos en la fase empírica podemos concluir con respecto a la hipótesis principal que:

Conclusión 4: la percepción del sentido de comunidad de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.

Esta conclusión se repite en casi todas las subhipótesis, excepto la 4.3:

Conclusión 4.1: la percepción de la equidad de las decisiones administrativas por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.

Conclusión 4.2: la percepción de oportunidad de liderazgo por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.

Conclusión 4.3: la percepción de la consideración administrativa por parte de los voluntarios del China Open 500, no influye en la satisfacción de los mismos.

Conclusión 4.4: la percepción de interés común por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.

Conclusión 4.5: la percepción de espacio social por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.

Conclusión 4.6: la percepción de competitividad por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos.

### 8.2.6. Conclusiones respecto al sentido de comunidad y la lealtad

El siguiente objetivo de la investigación era describir las relaciones causales, que se establecen entre el sentido de comunidad de los voluntarios del China Open 500 y la lealtad de sus voluntarios. Mediante la consecución de este objetivo pretendíamos dar respuesta a la cuestión de cómo influye el sentido de comunidad sobre su lealtad hacia el voluntariado.

Para la consecución de este objetivo formulamos la hipótesis 5 “la percepción del sentido de comunidad de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los mismos”.

A partir de esta hipótesis formulamos seis subhipótesis. La primera H5.1 “la percepción de la equidad de las decisiones administrativas de los organizadores del China Open 500, influye en la lealtad de los voluntarios”. La subhipótesis H5.2 “la percepción de la oportunidad de liderazgo por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los mismos”. La subhipótesis H5.3 “la percepción de la consideración administrativa por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los mismos”. La subhipótesis H5.4 “la percepción del interés común por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos”. La subhipótesis H5.5 “la percepción del espacio social por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la satisfacción de los mismos”, y por último la subhipótesis H5.6 “la percepción de la competitividad por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los mismos”.

A tenor de los resultados obtenidos en la fase empírica podemos concluir con respecto a la hipótesis principal que:

Conclusión 5: la percepción del sentido de comunidad de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los mismos.

Esta conclusión se repite en todas las subhipótesis excepto en la 5.3:



Conclusión 5.1: una mayor percepción de la equidad de las decisiones por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los mismos.

Conclusión 5.2: una mayor percepción de la oportunidad de liderazgo por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en lealtad de los mismos.

Conclusión 5.3: la percepción de consideración administrativa por parte de los voluntarios del China Open 500, no influye en la lealtad de los mismos.

Conclusión 5.4: una mayor percepción de interés común por parte de los voluntarios del China Open 500, influye lealtad de los mismos.

Conclusión 5.5: una mayor percepción de espacio social por parte de los voluntarios del China Open 500, influye lealtad de los mismos.

Conclusión 5.6: una mayor percepción de competitividad por parte de los voluntarios del China Open 500, influye en la lealtad de los mismos.

### 8.3 CONCLUSIONES DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

#### 8.3.1. Conclusiones respecto a los objetivos generales

Al comienzo de esta investigación se fijaron los objetivos generales, desde los cuales se desarrolla un modelo de Responsabilidad Social Corporativa en términos de Percepción del Sentido de la Comunidad, Motivación, Satisfacción y Lealtad por parte de los voluntarios en eventos deportivos en China concretamente en el Open 500 del año 2019. El primero de ellos consistía en

desarrollar un instrumento de medida que determinase la percepción de los voluntarios sobre su sentido de la comunidad aplicada a un evento deportivo; el segundo, desarrollar un modelo de análisis de eventos deportivos desde la perspectiva de la RSC y en concreto desde la motivación, el sentido de la comunidad, satisfacción y lealtad de sus voluntarios; el tercero, proponer directrices para un evento deportivo socialmente responsable, con la mayor integración posible de los voluntarios locales; y el cuarto, realizar recomendaciones y establecer pautas a seguir por las diferentes entidades organizadoras de eventos deportivos con la finalidad de que éstas sean socialmente responsables.

La relación entre los objetivos planteados en la metodología y sus conclusiones se presenta a continuación:

Objetivo 1: Elaborar un instrumento para determinar la percepción de los voluntarios sobre su sentido de la comunidad aplicada a un evento deportivo y conocer las dimensiones derivadas del análisis de sus respuestas.

Conclusión 1. La escala de percepción del sentido de comunidad en eventos deportivos resulta una herramienta adecuada para determinar el conocimiento de los voluntarios sobre esta variable latente. Sin embargo, debería ser puesta a prueba en otros contextos para mejorar su fiabilidad, validez y continuar con la mejora de sus propiedades psicométricas.

Conclusión 2. Los factores propuestos de la percepción del sentido de comunidad tras la recogida de datos y confirmados por el análisis factorial exploratorio y confirmatorio son "Percepción de la Consideración Administrativa", "Percepción de los Intereses Comunes", "Percepción de la Equidad de las Decisiones", "Percepción de la Oportunidades", "Percepción de los Espacios Sociales" y "Percepción de la Competitividad". Los atributos de cada uno de los factores fueron confirmados, reduciendo en este caso los ítems propuestos.

Conclusión 3. La percepción del sentido de comunidad en los eventos deportivos en el contexto desarrollado se muestra como un constructo multidimensional.

Objetivo 2: Desarrollar un modelo de análisis de eventos deportivos desde la perspectiva de la RSC y en concreto desde la motivación, el sentido de la comunidad, satisfacción y lealtad de sus voluntarios.

Conclusión 1. Las distintas dimensiones y subdimensiones resultantes del AFC aglutinan los indicadores necesarios para conocer la percepción de los voluntarios sobre la RSC implementada en un evento deportivo respecto al sentido de comunidad y motivación.

Conclusión 2. Las relaciones casuales nos ayudan a revelar las intenciones futuras de los voluntarios hacia el apoyo o no de albergar un evento deportivo, cuyos resultados puede ser empleados por los gerentes de eventos deportivos para planificar estrategias e integrar los eventos en la cultura local.

Objetivo 3: Proponer directrices para un evento deportivo socialmente responsable, con la mayor integración posible de los voluntarios locales.

Conclusión 1. Implementar y dirigir la gestión estratégica del voluntariado desde la perspectiva de las partes interesadas, fomentando y profundizando el sentido de la comunidad, satisfaciendo motivaciones de voluntarios y promoviendo relaciones armoniosas entre los voluntarios y las organizaciones.

Conclusión 2. Los gestores de voluntarios de eventos deportivos pueden crear oportunidades para establecer vínculos comunes e intereses compartidos proporcionando espacios sociales para que los voluntarios interactúen entre sí a través de aportaciones y gestiones razonables con el fin de mejorar el sentido de comunidad de los voluntarios, lo que conduce a mayores niveles de satisfacción y compromiso activo con el voluntariado.

Conclusión 3. En la gestión del voluntariado pueden adoptarse recompensas adecuadas, combinando incentivos morales y materiales para aumentar el sentido

de la competencia entre los voluntarios y aumentar su satisfacción y sentido de logro.

Conclusión 4. Los gestores pueden organizar y disponer el trabajo de los voluntarios de forma racional en función de su motivación.

Conclusión 5. Teniendo en cuenta la importancia de la motivación para la experiencia de trabajo de los voluntarios, se recomienda que los organizadores den una orientación específica y profesional a los voluntarios durante su fase de formación y durante su voluntariado. Los voluntarios pueden expedir la correspondiente certificación de asistencia del voluntariado o certificados de prácticas después del evento para aumentar su motivación y satisfacción.

Conclusión 6. Los gestores deben dar a los voluntarios la oportunidad de conocerse durante la fase de formación, organizar actos relacionados con el tema del evento en la comunidad de voluntarios fortaleciendo la interacción interna entre los voluntarios la creación de equipos, y aumentar las oportunidades de que los voluntarios interactúen con los jugadores, para satisfacer la motivación social de los voluntarios.

Objetivo 4: Realizar recomendaciones y establecer pautas a seguir a las diferentes entidades organizadoras de eventos deportivos con la finalidad de que éstas sean socialmente responsables.

Conclusión 1. Acciones vinculadas al “Sentido de Comunidad”: Reforzar la formación de los voluntarios, construir un buen ambiente de trabajo y espacio social para los voluntarios, y darles suficiente apoyo y atención en el trabajo de los gestores. Potenciar el capital social del equipo de jóvenes voluntarios.

Conclusión 2. Acciones vinculadas a “Motivación”: Manuales de servicio voluntario personalizados y formación a cargo de profesionales para orientar la práctica. Compartir y desarrollar habilidades prácticas y relevantes para los voluntarios. Cultivar voluntarios deportivos con alta calidad y amplias áreas de

experiencia.

### 8.3.2. Conclusiones respecto objetivos específicos

En relación a los objetivos específicos, se pueden determinar las siguientes conclusiones:

Objetivo 1: Analizar el sentido de la comunidad de los voluntarios antes y después de la celebración del China Open 500.

Conclusión 1. Las dimensiones como “Percepción de la Consideración Administrativa”, “Percepción de los Intereses Comunes”, “Percepción de la Equidad de las Decisiones”, “Percepción de la Oportunidades”, “Percepción de los Espacios Sociales” y “Percepción de la Competitividad” del sentido de la comunidad de los voluntarios han aumentado después de la celebración del China Open 500.

Objetivo 2: Investigar la influencia del China Open 500 en el sentido de las comunidad, satisfacción y lealtad de sus voluntarios.

Conclusión 2. El sentido de comunidad de China Open 500 influye tanto a la satisfacción como a la lealtad de voluntarios respecto a las dimensiones como “Percepción de los Intereses Comunes”, “Percepción de la Equidad de las Decisiones”, “Percepción de la Oportunidades”, “Percepción de los Espacios Sociales” y “Percepción de la Competitividad”.

Objetivo 3: Describir los motivos por los que los stakeholders participan como voluntarios en eventos deportivos.

Conclusión 1. Las motivaciones de voluntarios deportivos son “Experiencia de Trabajo”, “Networking”, “Autodeterminación” e “Interacción Social”.

Objetivo 4: Analizar la influencia de la motivación de voluntarios sobre la satisfacción e intención futura de los eventos deportivos.

Conclusión 1. Las motivaciones de China Open 500 influye tanto en la satisfacción como en la lealtad de voluntarios respecto a las dimensiones “Experiencia de Trabajo”, “Networking”, “Autodeterminación” e “Interacción Social”.

Objetivo 5: Identificar, dentro de las comunidades locales, los stakeholders afectados por la celebración del China Open 500.

Conclusión 1. Se identifican a los voluntarios como grupos de interés afectados o que pueden verse afectados por la celebración de China Open 500.

#### 8.4. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

##### 8.4.1. Implicaciones para la gestión

Si bien en las conclusiones anteriores ya se han dado ideas sobre cuales son las aplicaciones prácticas de la tesis, en este apartado vamos a tratar de concretar más dichas aplicaciones. La presente investigación ha dado como resultado la validez de la escala de medida para el análisis de eventos deportivos desde la perspectiva de la RSC y en concreto desde la motivación, el sentido de la comunidad, satisfacción y lealtad de sus voluntarios. Este modelo servirá para evaluar por parte de los voluntarios los aspectos multidimensionales de la RSC en

eventos deportivos de gran dimensión.

En este sentido, los gestores de la organización del China Open 500 y por extensión de eventos similares podrían determinar cuál es el perfil del mayor segmento de voluntarios sobre el que centrar sus esfuerzos para realizar una adecuada captación. En concreto, en esta investigación, se trata de un grupo de voluntarios universitarios de entre 18 a 25 años en su mayor parte sin experiencia de trabajo pero con experiencia de voluntariado de uno a cinco años. Entre los voluntarios encuestados, las mujeres están representadas en mayor proporción. Estos datos, nos recuerdan que los organizadores de eventos deben tener en cuenta conscientemente el puesto, la edad, la duración del servicio y la experiencia de voluntariado de los participantes al reclutar, adoptando métodos adecuados de gestión y orientación. Los factores anteriores también deben considerarse de manera integral al motivar los comportamientos voluntarios.

Las investigaciones examinadas sobre la RSC en el contexto deportivo carecen de muestra de voluntarios. Mediante los datos arriba mencionados los organizadores pueden conocer el principal público objetivo sobre el que centrar sus esfuerzos de gestión, pudiendo elegir estrategias acordes con el segmento de destino. En esta investigación se ha confirmado la validez y fiabilidad de la escala propuesta en el contexto de un evento deportivo a gran escala. De esta manera los responsables de la organización disponen de una herramienta adecuada para medir la percepción del sentido de la comunidad, motivación, la satisfacción y lealtad de sus voluntarios.

Como se mencionó en los capítulos anteriores, el concepto de la RSC es multidimensional. Los voluntarios deportivos como stakeholders de los eventos tienen la percepción directa de las acciones de la RSC. Para el modelo propuesto tras los test efectuados, se determinaron tres modelos de medición:

1. El modelo de medición del sentido de la comunidad. Se determinaron los cinco factores que conforman el modelo de análisis de la percepción de la RSC desde la perspectiva de sentido de comunidad de voluntarios en los eventos deportivos: “oportunidades de liderazgo”, “equidad en las decisiones administrativas”,

“competencia”, “espacios sociales” e “interés común”.

2. El modelo de medición de satisfacción y lealtad de los voluntarios de eventos deportivos. La satisfacción de la experiencia de voluntariado se mide en cinco ítems distribuidos de la siguiente forma: “satisfacción general”, “atribución del acierto”, “atribución del fallo”, y “repercusión negativa”, con un ítem cada uno de ellos. La dimensión de la lealtad se mide en a través las variables latentes “compromiso psicológico” y “comunicación boca/oído”.
3. El modelo de motivaciones por las que ser voluntario de eventos deportivos se mide a través la calidad de medición de las variables latentes “experiencia de trabajo”, “networking”, “autodeterminación” e “interacción social”.

Se ha demostrado que las diferentes variables y sus atributos vinculados a la RSC en los eventos deportivos pueden ser percibidos por los voluntarios. En esta línea, desde el punto de vista de la gestión deportiva para proponer un evento deportivo socialmente responsable, con la mayor integración posible de los voluntarios, los organizadores del evento tienen que tomar decisiones justas que beneficien a todos, brindar a los voluntarios oportunidades para la toma de decisiones, así como ayudar a mejorar su conocimiento sobre aspectos como: confianza en sí mismos, capacidad de toma de decisiones, integridad y habilidades sociales.

Partiendo del hecho de que la mayoría de los voluntarios son universitarios y tienen necesidades sociales, los organizadores del evento deberían utilizar el voluntariado del evento para proporcionarles una plataforma de comunicación y cooperación, que les permita formar una comunidad que se refuerce mutuamente más allá del voluntariado.

En este grupo, los miembros interactúan, cooperan y ayudan a través de sus identidades como voluntarios en competencias deportivas, mejoran la conciencia de la comunidad y amplían su red de relaciones y círculos de vida. Esto ayuda a satisfacer su motivación para mejorar las relaciones interpersonales e incrementar



el capital social. Satisfacer la motivación personal de los voluntarios aportará una nueva ayuda a sus estudios, trabajo y vida cotidiana, lo que incrementará la satisfacción con la experiencia de voluntariado y la voluntad de volver a servir, lo que es igualmente beneficioso para los organizadores de eventos lograr la retención de los voluntarios y el desarrollo sostenible de los recursos humanos.

Además, desde una perspectiva amplia, el resultado de la presente tesis explica que el servicio de voluntario deportivo puede ser una forma en la que los voluntarios participen en la sociedad y mejoren su vida pública. En la relación entre el voluntariado deportivo y el capital social, las organizaciones deportivas son un puente entre las personas, las familias y las comunidades. Al construir una plataforma para las emociones compartidas y la comunicación interpersonal, con el fin de mejorar el sentido de comunidad de los voluntarios, los valores cívicos y la confianza, podrán mejorar para todos los grupos de interés en las comunidades donde se celebren eventos deportivos.

#### **8.4.2. Limitaciones**

Se ha intentado dotar del mayor rigor posible a la presente investigación, sin embargo, no está exenta de limitaciones.

No hemos podido abarcar todos los tipos de motivación que se desencadenan en el comportamiento de la vida real. La motivación es una tendencia psicológica en constante cambio con la edad y el estado evolutivo del voluntario.

En segundo lugar, aunque el cuestionario utilizado en este estudio se tradujo antes de su uso y se ajustaba a la teoría de la escala original, aún puede haber problemas de conceptualización, por lo que puede haber discrepancias sobre la interpretación de las puntuaciones dimensionales.

Aunque la muestra de sujetos objeto de estudio recolectada abarcaron a los voluntarios de todos los departamentos (p. ej. logística, competición, protocolo, etc.) , la proporción de voluntarios entre ellos no está distribuida de manera uniforme. Es decir, puede haber una tendencia a que los datos de voluntarios de

diferentes departamentos afecten al resultado final. Además, en el contexto de la cultura china, las características de personalidad humilde e introvertida de los encuestados también puede haber afectado a los resultados del estudio.

#### **8.4.3. Futuras líneas de investigación**

Como percepción subjetiva dinámica, una de las variables independientes en esta tesis, la percepción del sentido de la comunidad, evolucionará como lo hacen las sociedades. El muestreo posterior al evento para esta variable en esta investigación se realizó dos días antes del final del evento. Aunque este punto de tiempo se ha utilizado y verificado en otras investigaciones, todavía se recomienda considerar ajustar el momento para recopilar datos después del acontecimiento o en el futuro para comparar los resultados de los datos. No obstante, se consideró una opción adecuada para asegurar la respuesta de los sujetos.

Los estudios han demostrado que los antecedentes de las diferencias en la motivación de los voluntarios universitarios se puede dividir en varios tipos, como factores familiares, entorno de crecimiento, etc. Al investigar las motivaciones o el sentido de comunidad de los voluntarios en el contexto chino en el futuro, se podrá centrar en voluntarios con diferentes estructuras familiares, por ejemplo, si es hijo único o familia numerosa.

Durante la realización de este trabajo se ha descubierto que el medio social (como la aplicación móvil Wechat) puede desempeñar un rol potencial en la formación de sentido de comunidad en China. Por tanto, se podría aplicar al área de trabajo real para mejorar la efectividad del mismo. Especialmente para equipos con gran cantidad de voluntarios y poco tiempo para conocerse. Esto podría originar la construcción de un grupo de comunidad digital y de esta forma comunicarse directamente en el grupo, asignar tareas de trabajo, etc.; provocando un desarrollo diversificado del modelo de gestión organizativo del evento deportivo.

**LISTA DE REFERENCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS**



## LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A., & Day, G. S. (1989). *Investigación de mercados*. McGraw-Hill.
- Añó, V. (2003). *Organización y gestión de actividades deportivas: Los grandes eventos*. Inde Publicaciones.
- Aaltonen, K., Jaakko, K., & Tuomas, O. (2008). Stakeholder salience in global projects. *International Journal of Project Management*, 26(5), 509-516. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.004>.
- Adler, N. J. (2002). *International dimensions of organizational behavior*. South-Western College.
- Agha, N., Fairley, S., & Gibson, H. (2012). Considering legacy as a multi-dimensional construct: The legacy of the Olympic Games. *Sport Management Review*, 15(1), 125-139. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.08.004>.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multi-level theory of social change in organizations. *The Academy of Management Review*, 32(3), 836-863. <https://doi.org/10.2307/20159338>.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedek, *APA handbook of industrial and organizational psychology* (855-879). American Psychological Association.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T).
- Akman, P. (2008). *Effects of motives, volunteer role identity and sense of community on*

*sustained volunteering*. Recuperado el 2 septiembre de 2019, de Boğaziçi University: <http://seyhan.library.boun.edu.tr/record=b1542544~S5>

- Albanesi, C., Cicognani, E., & Zani, B. (2007). Sense of community, civic engagement and social well-being in Italian adolescents. *Journal of Community & Applied Social Psychology* (17), 387-406. <https://doi.org/10.1002/casp.903>.
- Albinger, H., & Freeman, S. (2000). Corporate social performance and attractiveness as employer to different job seeking population. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253. <https://doi.org/10.1023/A:1006289817941>.
- Alexandris, K., Dimitriadis, D., & Kasiara, A. (2001). Behavioural consequences of perceived service quality: An exploratory study in the context of private fitness clubs in Greece. *European Sport Management Quarterly*, 1(4), 280-299. <https://doi.org/10.1080/16184740108721903>.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C., & Grouios, G. (2002). Testing the sport commitment model in the context of exercise and fitness participation. *Journal of Sport Behaviour*, 25(3), 217-230. Recuperado el 12 enero 2020, de <https://www.thefreelibrary.com/Testing+the+Sport+Commitment+Model+in+the+context+of+exercise+and...-a090527921>.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C., & Grouios, G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4(1), 36-52. <https://doi.org/10.1080/16184740408737466>.
- Alkhafaji, A. F. (1989). *A stakeholder approach to corporate governance. Managing in a dynamic environment*. Quorum Books.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and*

- Human Decision Processes*, 89(1), 947-965.  
[https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00037-7](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00037-7).
- Amin, S., & Mahasan, S. (2013). Conceptualisation of volunteers' attitude development: An internal marketing imperative. *Middle East Journal of Scientific Research*, 18(9), 1224-1230.  
<https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.18.9.12399>.
- Añó, V. (2000). Organización de grandes eventos deportivos internacionales. *Arbor*, 165(650), 265-287. <https://doi.org/10.3989/arbor.2000.i650.969>.
- Andreff, W. (2020). Sport events, economic impact and regulation. In M. Desbordes, & A. Richelieu, *Global Sport Marketing: Issues and practice* (83-109). Routledge.
- Andrew, J. (1996). Motivations and expectations of volunteers involved in a large-scale sports event. *Australian Leisure*, 3(20), 21-24.
- Angosto, S., Bang, H., Bravo, G., Díaz-Suárez, A., & López-Gullón, J. (2021). Motivations and future intentions in sport event volunteering: A systematic review. *Sustainability*, 13(12454), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su132212454>.
- António, N. (2007). Stakeholders' theory and corporate social responsibility in China. *Euro Asia Journal of Management*, 34(17), 109-121. Recuperado el 7 septiembre de 2019, de [https://www.researchgate.net/publication/303017830\\_Stakeholders%27\\_Theory\\_and\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_in\\_China](https://www.researchgate.net/publication/303017830_Stakeholders%27_Theory_and_Corporate_Social_Responsibility_in_China).
- Arai, S. M. (2000). Typology of volunteers for a changing sociopolitical context. *Society and Leisure*, 23(2), 327-352.  
<https://doi.org/10.1080/07053436.2000.10707534>.
- Arcidiacono, C., Procentese, F., & Di Napoli, I. (2007). Youth, community belonging, planning and power. *Journal of Community and Applied Social*

*Psychology*, 17(4), 280-295. <https://doi.org/10.1002/casp.935>.

Argandona, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17(9), 1093-1102. <https://doi.org/10.1023/A:1006075517423>.

Arnett, J. J. (2000). Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*, 55(5), 469-480. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.5.469>.

Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 11-24. <https://doi.org/10.1002/csr.229>.

Babiak, K., & Wolfe, R. (2006). More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15(4), 214-222. Recuperado el 5 septiembre de 2020, de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.392.87&rep=rep1&type=pdf>.

Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717-742. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.717>.

Babiak, K., & Wolfe, R. (2013). Perspectives on social responsibility in sport. In J. L. Paramio-Salcines, K. Babiak, & G. Walters, *Routledge handbook of sport and corporate social responsibility* (17-34). Routledge.

Backman, J. (1975). *Social responsibility and accountability*. New York University Press.

Bae, J., Lam, E. T., & Lee, H. G. (2016). Motivation of South Korean volunteers in international sports: A confirmatory factor analysis. *International Journal of Volunteer Administration*, 32(1),



1-19.[https://www.ijova.org/docs/Bae\\_J\\_Motivation\\_for\\_South\\_Korean\\_Volunteers\\_Ready.pdf](https://www.ijova.org/docs/Bae_J_Motivation_for_South_Korean_Volunteers_Ready.pdf).

Bae, S., Lee, H., & Massengale, D. (2011). Motivation of Volunteers in college sports: Gender and employment comparison among college students. *Journal of Contemporary Athletics*, 5(4), 273-289. Recuperado el 6 septiembre de 2019, de <https://www.proquest.com/openview/6d5dcf17132f1394717c28a4522b4b0d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2034846>.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1991). Multitrait-multimethod matrices in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 426-439. doi: <https://doi.org/10.1086/208568>

Bang, H., & Chelladurai, P. (2003). Motivation and satisfaction in volunteering for 2002 World Cup in Korea. *Conference of the North American Society for Sport Management*. Ithaca, New York.

Bang, H., & Ross, S. D. (2009). Volunteer motivation and satisfaction. *Journal of Venue and Event Management*, 1(1), 61-77. Recuperado el 8 septiembre de 2020, de [https://www.sc.edu/study/colleges\\_schools/hrsm/research/journal\\_venue\\_and\\_event\\_management\\_archives/jvem\\_pdfs/vol1\\_no1/volunteer\\_motivation.pdf](https://www.sc.edu/study/colleges_schools/hrsm/research/journal_venue_and_event_management_archives/jvem_pdfs/vol1_no1/volunteer_motivation.pdf).

Bang, H., Won, D., & Kim, Y. (2009). Motivations, commitment, and intentions to continue volunteering for sporting events. *Event Management*, 13(2), 69-81. <https://doi.org/10.3727/152599509789686317>.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218. <https://doi.org/10.1002/smj.441>.

Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.

- Baro, M. (2011). Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones. *Mediaciones Sociales*, 9, 135-162. [https://doi.org/10.5209/rev\\_MESO.2011.n9.38013](https://doi.org/10.5209/rev_MESO.2011.n9.38013).
- Barraza, J. A. (2011). Positive emotional expectations predict volunteer outcomes for new volunteers. *Motivation and Emotion*, 35(2), 211-219. <https://doi.org/10.1007/s11031-011-9210-4>.
- Bartol, K., Tein, M., Matthews, G., & Martin, D. (2005). *Management: A pacific rim focus*. McGraw-Hill Irwin.
- Batson, C. D., Duncan, B. D., Ackerman, P., Buckley, T., & Birch, K. (1981). Is empathic emotion a source of altruistic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 290-302. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.40.2.290>.
- Beck, U., & Beck-Gernsheim, E. (1996). Individualization and "precarious freedoms": perspectives and controversies of a subject-oriented sociology. In P. Heelas, S. Lash, & P. Morris, *Detraditionalization: critical reflections on authority and identity* (23-48). Blackwell.
- Beher, K., Liebig, R., Rauschenbach, T., & Dux, W. (2000). *Strukturwandel des Ehrenamts. Gemeinwohlorientierung im modernisierungsprozeß*. Weinheim.
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1996). *Habits of the heart*. University of California Press.
- Bender, T. (1978). *Community and social change in America*. Johns Hopkins University Press.
- Bennett, R., & Barkensjo, A. (2005). Internal marketing, negative experiences, and volunteers' commitment to providing high-quality services in a UK helping and caring charitable organization. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16(3), 251-274. <https://doi.org/10.1007/s11266-005-7724-0>.

- Bentler, P. M. (1995). *EQS structural equations program manual* (Vol. 6). Multivariate software.
- Bentler, P. M. (2002). *EQS 6 Structural Equations Program Manual*. Multivariate Software.
- Bhattacharya, C., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 36-45. Recuperado el 13 septiembre de 2020, de <https://ssrn.com/abstract=2333549>.
- Bialeschki, M. D., Dahowski, K., & Henderson, K. A. (1998). Camp gives staff a world of good. *Camping Magazine*, 71(4), 27-31. Recuperado el 3 febrero de 2019, de <https://www.thefreelibrary.com/Camp+gives+staff+a+world+of+good.-a053650069>.
- Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts, G., Willems, J., Jegers, M., & Hofmans, J. (2013). Autonomous Motivation stimulates volunteers' work effort: A self-determination theory approach to volunteerism. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 32-47. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9269-x>.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1998). Revenge in organizations: The good, the bad, and the ugly. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins, *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior* (49-67). JAI Press.
- Bishop, P. D., Chertok, F., & Jason, L. A. (1997). Measuring sense of community: Beyond local boundaries. *Journal of Primary Prevention*, 18, 193-212. <https://doi.org/10.1023/A:1024690424655>.
- Blackman, D. A., & Benson, A. M. (2010). The role of the psychological contract in managing research volunteer tourism. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 27(3), 221-235. <https://doi.org/10.1080/10548401003744669>.

- Blanchard, A. L. (2008). Testing a model of sense of virtual community. *Computers in Human Behavior*, 24, 2107–2123. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2007.10.002>.
- Blau, P. (1994). *Structural contexts of opportunities*. University of Chicago Press.
- Block, J. H., & Wagner, M. (2014). The effect of family ownership on different dimensions of corporate social responsibility: Evidence from large US firms. *Business Strategy and the Environment*, 23(7), 475–492. <https://doi.org/10.1002/bse.1798>.
- Block, P. (2008). *Community: The structure of belonging*. Berrett-Koehler.
- Blumrodt, J., Bryson, D., & Flanagan, J. (2012). European football teams' CSR engagement impacts on customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 29(7), 482–493. <https://doi.org/10.1108/07363761211274992>.
- Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2009). Intrinsic need satisfaction and the job attitudes of volunteers versus employees working in a charitable volunteer organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 897–914. <https://doi.org/10.1348/096317908X383742>.
- Bouckaert, L., & Vandenhove, J. (1998). Business ethics and the management of non-profit institutions. *Journal of Business Ethics*, 17(9-10), 1073–1081. <https://doi.org/10.2307/25073936>.
- Bourdieu, P. (1985). The Forms of Capital. In J. Richardson, *The forms of capital*. In *Handbook of theory and research for the sociology of education* (241–258). Greenwood.
- Bowdin, G., Allen, J., Harris, R., McDonnell, I., & O'Toole, W. (2010). *Events management*. Routledge.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.

- Boyd, N. M., & Nowell, B. (2013). Psychological sense of community: A new construct for the field of management. *Journal of Management Inquiry*, 23(2), 107-122. <https://doi.org/10.1177/1056492613491433>.
- Boyd, N., & Nowell, B. (2017). Testing a theory of sense of community and community responsibility in organizations: An empirical assessment of predictive capacity on employee well-being and organizational citizenship. *Journal of Community Psychology*, 45(2), 210-229. <https://doi.org/10.1002/jcop.21843>.
- Boyer, E. (1990). *Campus life: In search of community*. The Carnegie Foundation for Advancement of Teaching.
- Boyer, L., Musso, D., Barreau, G., Collas, L. B., & Addadl, A. (2007). Organising a major sport event. In J. Camy, & L. Robinson, *Managing olympic sport organisations* (279-344). Human Kinetics.
- Boyte, H. C. (2003). Civic populism. *Perspectives on politics*, 1(4), 737-742 <https://doi.org/10.1017/S1537592703000549>.
- Bradish, C., & Cronin, J. J. (2009). Corporate responsibility in sport. *Journal of Sport Management*, 23(6), 691-697. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.691>.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organization commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>.
- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206. <https://doi.org/10.1080/16184740802024484>.
- Briggs, E., Peterson, M., & Gregory, G. (2010). Toward a better understanding of volunteering for nonprofit organizations: Explaining volunteers'

- pro-social attitudes. *Journal of Macromarketing*, 30(1), 61-76.  
<https://doi.org/10.1177/0276146709352220>.
- Brodsky, A., & Marx, C. (2001). Layers of identity: Multiple psychological senses of community within a community setting. *Journal of Community Psychology*, 29(2), 161-178.  
[https://doi.org/10.1002/1520-6629\(200103\)29:2<161::AID-JCOP1011>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/1520-6629(200103)29:2<161::AID-JCOP1011>3.0.CO;2-1).
- Brodsky, A., O'Campo, P., & Aronson, R. (1999). PSOC in community context: Multi-level correlates of a measure of psychological sense of community in low-income, urban neighborhoods. *Journal of Community Psychology*, 27(6), 659-679.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6629\(199911\)27:6<659::AID-JCOP3>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6629(199911)27:6<659::AID-JCOP3>3.0.CO;2-%23).
- Brooke, P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139-145.  
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.73.2.139>.
- Brown, G., Smith, A., & Assaker, G. (2016). Revisiting the host city: An empirical examination of sport involvement, place attachment, event satisfaction and spectator intentions at the London Olympics. *Tourism Management*, 55, 160-172. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.02.010>.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen, & J. S. Scott-Long (Eds.). *Testing structural equations models* (136-162). Sage Publications.
- Brown, T., & Dacin, P. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84. <https://doi.org/10.2307/1252190>.
- Brownell, B. (1950). *The human community*. Harper and Bros.

- Bryan, K. S., Klein, D. A., & Elias, M. J. (2007). Applying organizational theories to action research in community settings: A case study in urban schools. *Journal of Community Psychology*, 35(3), 383-398. <https://doi.org/10.1002/jcop.20154>.
- Buchholz, R. A. (1991). Corporate responsibility and good society: From economics to ecology. *Business Horizons*, 34(4), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90003-E](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90003-E).
- Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (1995). Theoretical foundations of public policy: A pragmatic perspective. *Business and Society*, 34(3), 261-279. <https://doi.org/10.1177/000765039503400302>.
- Buckner, J. C. (1988). The development of an instrument to measure neighborhood cohesion. *American Journal of Community Psychology*, 16(6), 771-791. <https://doi.org/10.1007/BF00930892>.
- Burbank, M. J., Andranovich, G. D., & Heying, C. H. (2011). *Olympic dreams: The impact of mega-events on local politics*. Lynne Reiner Publishers.
- Burcher, S., Weiler, L., Keyzers, A., & Cavell, T. (2021). Neighborhood risk and interpersonal support as predictors of parents' sense of community. *Journal of Child and Family Studies*, 30(3), 1476-1486. <https://doi.org/10.1007/s10826-021-01957-9>.
- BurićL. (2004). The SEEYN workcamp handbook. Volunteer's Centre, 2nd modified ed.
- Burroughs, S. M., & Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26(6), 509-532. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6629\(199811\)26:6<509::AID-JCOP1>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6629(199811)26:6<509::AID-JCOP1>3.0.CO;2-P).
- Burt, R. S. (1995). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard

University Press.

- Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: Basic concepts, applications, and programming*. Sage.
- Caldwell, L., & Andereck, K. (1994). Motives for initiating and continuing membership in a recreation-related voluntary association. *Leisure Studies*, 16, 33-44. <https://doi.org/10.1080/01490409409513215>.
- Cappato, A., & Penazzio, V. (2007). *Corporate social responsibility in sport: Torino 2006 Olympic Winter Games*. Recuperado el 29 enero de 2020, de Proceedings of the Corporate Responsibility Research Conference: [https://crrconference.org/Previous\\_conferences/downloads/2006cappatopennaziopaperfinal.pdf](https://crrconference.org/Previous_conferences/downloads/2006cappatopennaziopaperfinal.pdf)
- Carey, M., Mason, D. S., & Misener, L. (2011). Social responsibility and the competitive bid process for major sporting events. *Journal of Sport and Social Issues*, 35(3), 246-263. <https://doi.org/10.1177/0193723511416985>.
- Caride, J., & López, J. (2002). *Ocio y voluntariado social: Búsquedas para un equilibrio integrador*. Universidad de Deusto.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x>.
- Carmona, E., Estellés, I., Díaz, G., & Aguilera, R. (2018). Nivel de satisfacción y compromiso en trabajadores remunerados versus voluntariado y motivación en el mismo. *ReiDoCrea*, 7, 85-91. Recuperado el 2 septiembre de 2019, de <https://www.ugr.es/~reidocrea/7-8.pdf>.
- Carpenter, P., Scanlan, T., Simons, J., & Lobel, M. (1993). A test of the sport commitment model using structural equation modeling. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15(2), 119-133.



<https://doi.org/10.1123/jsep.15.2.119>.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>.

Carroll, A. B. (1983). Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding? *Vital Speeches of the Day*, 604-608. Recuperado el 9 septiembre de 2019, de [https://www.researchgate.net/profile/Archie-Carroll/publication/331413180\\_CSR\\_Will\\_Industry\\_Respond\\_to\\_Cutbacks\\_in\\_Social\\_Program\\_Funding/links/5c783a1aa6fdcc4715a3e5c7/CSR-Will-Industry-Respond-to-Cutbacks-i](https://www.researchgate.net/profile/Archie-Carroll/publication/331413180_CSR_Will_Industry_Respond_to_Cutbacks_in_Social_Program_Funding/links/5c783a1aa6fdcc4715a3e5c7/CSR-Will-Industry-Respond-to-Cutbacks-i).

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>.

Carson, E. D. (1999). Comment: On defining and measuring volunteering in the United States and abroad. *Law and Contemporary Problems*, 62(4), 67-71. <https://doi.org/10.2307/1192267>.

Carter, L. (2007). *Event planning*. Author House.

Casey, M., Saunders, J., & O'Hara, T. (2010). Impact of critical social empowerment on psychological empowerment and job satisfaction in nursing and midwifery settings. *Journal of Nursing Management*, 18(1), 24-34. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01040.x>.

Castka, P., Balzarova, A., & Bamber, C. (2004). How can SMEs effectively implement the CSR Agenda? A UK case study perspective. *Corporate Social*

*Responsibility and Environmental Management*, 11(3), 140-149.  
<https://doi.org/10.1002/csr.62>.

Celata, F., Hendrickson, C. Y., & Sanna, V. (2017). The sharing economy as community marketplace? Trust, reciprocity and belonging in peer-to-peer accommodation platforms. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 10(2), 349-363. Recuperado el 5 septiembre de 2020, de <http://hdl.handle.net/10.1093/cjres/rsw044>.

Cerezuela, B. (2005). *La información y documentación deportiva y los grandes eventos deportivos*. Recuperado el 11 junio de 2020, de [http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp086\\_spa.pdf](http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp086_spa.pdf)

Chacón, F., Gutiérrez, G., Sauto, V., Vecina, M. L., & Pérez, A. (2017). Volunteer functions inventory: A systematic review. *Psicothema*, 29(3), 306-316. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.371>.

Chakraborty, S., Kurien, K., Singh, V., Athreya, J., Maira, M., & A. Aga. (2004). Management paradigms beyond profit maximization. *Vikalpa*, 29(3), 97-117. <https://doi.org/10.1177/0256090920040308>.

Chalip, L., Green, B. C., & Hill, B. (2003). Effects of sport event media on destination image and intention to visit. *Journal of Sport Management*, 17(3), 214-234. <https://doi.org/10.1123/jsm.17.3.214>.

Chan, G. K. (2008). The relevance and value of Confucianism in contemporary business ethics. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 347-360. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9354-z>.

Chang, H., Hsieh, P., & Fu, C. (2016). The mediating role of sense of virtual community. *Online Information Review*, 40(7), 882-899. <http://dx.doi.org/10.1108/OIR-09-2015-0304>.

Chappelet, J. (2012). The Olympic system. In A. Ferrand, J.-L. Chappelet, & B. Seguin, *Olympic marketing*. Routledge.

- Chappelet, J., Brighenti, O., Clivaz, C., & Favre, N. (2005). *From initial idea to success: A guide to bidding for sports events for politicians and administrators*, SENTEDALPS Projec. IDHEAP.
- Charkham, J. (1994). *Keeping good company: a study of corporate governance in five countries*. Clarendon.
- Chelladurai, P., & Madella, A. (2006). *Human resource management in Olympic sport organizations: Memos manual*. Human Kinetics.
- Cheung, F., Tang, C., & Yan, E. (2006). Factors influencing intention of continue volunteering: A study of older Chinese in Hong Kong. *Journal of Social Service Research*, 32(4), 193-209. [https://doi.org/10.1300/J079v32n04\\_11](https://doi.org/10.1300/J079v32n04_11).
- Cheung, T., & King, Y. (2004). Righteousness and profitableness: The moral choices of contemporary Confucius entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 54(3), 245-260. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-6405-6>.
- Chew, P. K. (2000). *A Gentleman's Code : According to Confucius, Mencius and others*. Graham Brash (Pte) Ltd.
- Chiessi, M., Cicognani, E., & Sonn, C. (2010). Assessing sense of community on adolescents: validating the brief scale of sense of community in adolescents (SOC-A). *Journal of Community Psychology*, 38(3), 276-292. <https://doi.org/10.1002/jcop.20364>.
- Chioneso, N. A., & Brookins, C. C. (2013). Coming to get and needing to keep: participation within a membership association for Black scholars. *Journal of Black Psychology*, 41(1), 49-74. <https://doi.org/10.1177/0095798413506224>.
- Chipuer, H. M., & Pretty, G. M. (1999). A review of sense of community index: Current uses, factor structure, reliability and further development. *Journal of Community Psychology*, 27, 643-658. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6629\(199911\)27:6<643::AID-JCOP2>3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6629(199911)27:6<643::AID-JCOP2>3).

0.CO;2-B.

- Chiu, W., Lee, Y., & Won, D. (2016). Bifactor analysis of motivation for charity sport event participation. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 13, 1-13. <https://doi.org/10.1007/s12208-015-0141-8>.
- Cho, H., Li, C., & Wu, Y. (2020). Understanding sport event volunteers' continuance intention: An environmental psychology approach. *Sport Management Review*, 23(4), 615-625. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.08.006>.
- Chung, J. (2010). Chi-based strategies for public relations in a globalizing world. In B. N., & C.K.Weaver, *Publicrelations global cultural contexts: Multi-paradigmatic perspectives* (226-249). Routledge.
- Cicognani, E., Mazzoni, D., Albanesi, C., & Published, B. Z. (2015). Sense of community and empowerment among young people: Understanding pathways from civic participation to social well-being. *Voluntas*, 26(1), 24-44. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9481-y>.
- Cicognani, E., Pirini, C., Keyes, C., Joshanloo, M., Rostami, R., & Nosratabadi, M. (2008). Social participation, sense of community and social well being: A study on american, italian and iranian university students. *Social Indicators Research*, 89, 97-112. <https://doi.org/10.1007/s11205-007-9222-3>.
- Cicognani, E., Zani, B., & Albanesi, C. (2012). Sense of community in adolescence. *Global Journal of Community Psychology Practice*, 3(4), 119-125. Recuperado el 17 septiembre de 2020, de [https://www.academia.edu/12581946/Sense\\_of\\_community\\_in\\_adolescence](https://www.academia.edu/12581946/Sense_of_community_in_adolescence).
- Clark, G. L., & Hebb, T. (2004). Why do they care? The market for corporate global responsibility and the role of institutional investors. *Environment and Planning A*, 37(11), 2015-2031. <https://doi.org/10.1068/a38116>.

- Clark, J. M. (1939). *Social control of business*. McGraw-Hill.
- Clark, P. B., & Wilson, J. Q. (1961). Incentive systems: A theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 6(2), 129-166. <https://doi.org/10.2307/2390752>.
- Clarkson, M. (1994). A risk-based model of stakeholder theory. *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- Clarkson, M. B. (1991). Defining, evaluating, and managing corporate social performance: A stakeholder management model. In J. E. Post, *Research in corporate social performance and policy* (331-358). Greenwich, CT: JAI Press.
- Clarkson, M. B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. <https://doi.org/10.2307/258888>.
- Clary, E. G., & Snyder, M. (1999). The motivations to volunteer: Theoretical and practical considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5), 156-159. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00037>.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>.
- Clary, E., & Snyder, M. (1991). A functional analysis of altruism and prosocial behaviour: the case of volunteerism. In M. Clark, *Review of personality and social psychology* (Vol. 12, 119-148). Sage.
- Cnaan, R., & Goldberg-Glen, R. (1991). Testing the involvement profile (IP) scale in the context of selected recreational and touristic activities. *Journal of Leisure Research*, 23, 51-56. <https://doi.org/10.1080/00222216.1991.11969843>.

- Cnaan, R., Handy, F., & Wadsworth, M. (1996). Defining who is a volunteer: conceptual and empirical considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(3), 364–383. <https://doi.org/10.1177/0899764096253006>.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120. <https://www.jstor.org/stable/2780243>.
- Comisión de las Comunidades Europeas (CCE). (2001). Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. CCE, (Recuperado de <http://www.igualdadenlaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/fomentar-un-marco-e>). Bruselas, Bélgica.
- Commission of the European Communities. (2002). Corporate Social Responsibility – Main Issues. MEMO/02/153, ([https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO\\_02\\_153](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_02_153)). Brussels.
- Cornelis, I., Van Hiel, A., & De Cremer, D. (2013). Volunteer work in youth organizations: Predicting distinct aspects of volunteering behavior from self-and other-oriented motives. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 456–466. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2013.01029.x>.
- Cornelissen, S., Bob, U., & Swart, K. (2011). Towards redefining the concept of legacy in relation to sport mega-events: Insights from the 2010 FIFA world cup. *Development Southern Africa*, 28(3), 307–318. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2011.595990>.
- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A., & Wallace, J. (2008). Corporate social responsibility and the social enterprise. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 355–370. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9500-7>.
- Cornell, H., Sayman, D., & Herron, J. (2019). Sense of community in an online graduate program. *Journal of Effective Teaching in Higher Education*, 2(2), 117–132. <https://doi.org/10.36021/jethe.v2i2.52>.

- Corres, P. (2004). Regulación y voluntariedad en la RSC. In & L. M. De la Cuesta, *Responsabilidad social corporativa* (119-131). Servicio de Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.
- Costa, C. A., Chalip, L., Green, B. C., & Simes, C. (2006). reconsidering the role of training in event volunteers' satisfaction. *Sport Management Review*, 9(2), 165-182. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70024-9](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70024-9).
- Coyne, B., & Coyne, E. (2001). Getting, keeping, and caring for unpaid volunteers for professional golf tournament events. *Human Resource Development International*, 4(2), 199-216. <https://doi.org/10.1080/13678860121999>.
- Cross, A. R. (n.d.). *Volunteer 2000 study*.
- Cueto, R. M., Espinosa, A., Guillén, H., & Seminario, M. (2016). Sentido de comunidad como fuente de bienestar en poblaciones socialmente vulnerables de Lima, Perú. *Psykhé*, 25(1), 1-18. <https://doi.org/10.7764/psykhe.25.1.814>.
- Cui, X. (2007). The concept frame of transnational corporation's social responsibility. *World Economy Study*, 4, 64-68+88. <https://doi.org/10.13516/j.cnki.wes.2007.04.011>.
- Curtis, T., Abratt, R., Rhoades, D. L., & Dion, P. (2011). Customer loyalty, repurchase and satisfaction: A meta-analytical review. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 24, 1-26. Recuperado el 2 septiembre de 2021, de <https://commons.erau.edu/d>.
- Cuskelly, G., Auld, C., Harrington, M., & Coleman, D. (2015). Predicting the behavioral dependability of sport event volunteers. *Event management: An International Journal*, 9(1-2), 73-89. <https://doi.org/10.3727/1525995042781011>.
- Cuskelly, G., Hoye, R. S., & Auld, C. J. (2006). *Working with volunteers in sport: Theory and practice*. Routledge.

- Cyr, C., & Dowrick, P. (1991). Burnout in crisisline volunteers. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 18, 343–354. <https://doi.org/10.1007/BF00707000>.
- D'Aprile, G., & Mannarini, T. (2012). Corporate social responsibility: A psychosocial multidimensional construct. *Journal of Global Responsibility*, 3(1), 48–65. <https://doi.org/10.1108/20412561211219283>.
- D'Adamo, O., García, V., & Freidenberg, F. (2007). *Medios de comunicación y opinión pública*. McGraw-Hill Interamericana.
- D'Aprile, G., & Talò, C. (2013). Measuring corporate social responsibility as a psychosocial construct: A new multidimensional scale. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26(3), 153–175. <https://doi.org/10.1007/s10672-013-9228-8>.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>.
- Dalton, D. R., & Cosier, R. A. (1982). The four faces of social responsibility. *Business Horizons*, 25(3), 19–27. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(82\)90124-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(82)90124-0).
- Dalton, J., Elias, M., & Wandersman, A. (2001). *Community psychology: Linking individuals and communities*. Wadsworth, Thomson Learning.
- Davis Smith, J. (1998). *The 1997 national survey of volunteering*. Institute for Volunteering Research.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76. <https://doi.org/10.2307/41166246>.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibility. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322.



<https://doi.org/10.2307/255331>.

- Davis, K., & Blomstrom, R. (1966). *Business and its environment*. McGraw-Hill.
- Degoey, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 22, 51-102. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22003-0](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22003-0).
- Dekker, P., & Halman, L. (2003). Volunteering and values; an introduction. In P. Dekker, & L. Halman, *The values of volunteering: Cross-cultural perspectives* (1-17).
- Desbordes, M., Ohl, F., & Tribou, G. (2001). *Estrategias del marketing deportivo. Análisis del consumo deportivo*. Paidotribo.
- Dewald, R. (2021). Socrates online: Creating a sense of community. *Nursing Education Perspectives*, 42(3), 182-184. <https://doi.org/10.1097/01.NEP.0000000000000581>.
- Dickson, G., Hallmann, K., & Phelps, S. (2017). Antecedents of a sport volunteer's sense of community. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 17(1/2), 71-93. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2017.083983>.
- Dickson, T. J., Darcy, S., Edwards, D., & Terwiel, F. A. (2015). Sport mega-event volunteers' motivations and postevent intention to volunteer: The Sydney World Masters Games, 2009. *Event Management*, 19(2), 227-245. <https://doi.org/10.3727/152599515x14297>.
- Dickson, T., Benson, A., Blackman, D., & Terwiel, A. (2013). It's all about the games! 2010 Vancouver Olympic and Paralympic Winter Games Volunteers. *Event Management*, 17(1), 77-92. <https://doi.org/10.3727/152599513x13623342048220>.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: a review and research agenda. *International Journal of*

*Management Reviews*, 16(4), 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>.

Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation. Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 6–91. <https://doi.org/10.2307/258887>.

Doolittle, R. J., & Macdonald, D. (1978). Communication and a sense of community in a metropolitan neighborhood: A factor analytic examination. *Communication Quarterly*, 26(3), 2-7. <https://doi.org/10.1080/01463377809369297>.

Douvis, J., Kyriakis, V., Kriemadis, A., & Vrontou, O. (2015). Corporate social responsibility (CSR): Effectiveness in the Greek professional sport context. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, 17, 17-45. <https://doi.org/10.5199/ijsmart-1791-874X-17c>.

Dunn, J., Chambers, S., & Hyde, M. (2016). Systematic review of motives for episodic volunteering. *Voluntas*, 27(1), 425–464. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9548-4>.

Durkheim, E. (1964). *The division of labour in society*. Free Press of Glencoe.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and Environment*, 11(2), 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>.

Eckstein, S. (2001). Community as gift-giving: Collectivistic roots of volunteerism. *American Sociological Review*, 66(6), 829-851. <https://doi.org/10.2307/3088875>.

Eells, R., & Walton, C. (1974). *Conceptual foundations of business*. Irwin.

Egri, C., Ralston, D., Milton, L., Casado, T., Palmer, I., Ramburuth, P., & ... Girson, I. (2006). The influence of personal values and national contexts on attitudes towards corporate responsibilities. *In third BC organizational*

*behaviour conference*. Vancouver, Canada.

Eilbirt, H., & Parket, R. (1973). The current status of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 16(4), 5-14.  
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(73\)90043-8](https://doi.org/10.1016/0007-6813(73)90043-8).

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing Ltd.

Ellaway, A., Macintyre, S., & Kearns, A. (2001). Perceptions of place and health in socially contrasting neighborhoods. *Urban Studies*, 38(12), 2219-2316.  
<https://doi.org/10.1080/00420980120087171>.

Ellis, S. J., & Campbell, K. H. (1990). *By the people*. Jossey-Bass.

Elstad, B. (1996). Volunteer perception of learning and satisfaction in a mega-event: The case of the XVII Olympic Winter Games in Lillehammer. *Festival Management and Event Tourism*, 4(3-4), 75-83.  
<https://doi.org/10.3727/106527096792195290>.

Emery, P. R. (2001). Bidding to host a major sports event. In C. Gratton, & I. P. Henry, *Sport in the city: The role of sport in economic and social regeneration*. Routledge.

Eno, R. (2015). *The analects of Confucius*. Recuperado el 5 mayo de 2020, de [http://www.indiana.edu/~p374/Analects\\_of\\_Confucius\\_\(Eno-2015\).pdf](http://www.indiana.edu/~p374/Analects_of_Confucius_(Eno-2015).pdf)

Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99-114.  
<https://doi.org/10.2307/41165254>.

Erez, A., Mikulincer, M., van Ijzendoorn, M. H., & Kronenberg, P. M. (2008). Attachment, personality, and volunteering: Placing volunteerism in an attachment-theoretical framework. *Personality and Individual Differences*, 44,

64-74. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.07.021>.

Esposito, R. (2009). *Communitas the origin and destiny of community*. Stanford University Press.

Fairley, S., Kellett, P., & Green, B. C. (2007). Volunteering abroad: Motives for travel to volunteer at the Athens Olympic Games. *Journal of Sport Management, 21*(1), 41-57. <https://doi.org/10.1123/jsm.21.1.41>.

Farr, J. (2004). Social capital: A conceptual history. *Political Theory, 32*(1), 6-33. <https://doi.org/10.1177/0090591703254978>.

Farrell, J. M., Johnston, M. E., & Twynam, G. D. (1998). Volunteer motivation, satisfaction and management of an elite sporting competition. *Journal of Sport Management, 12*(4), 288- 300. <https://doi.org/10.1123/jsm.12.4.288>.

Fernández, P. S., & Alonso, A. B. (2012). Los eventos deportivos como generadores de impacto económico: Factores clave y medición. *XXI International Congress of AEDEM*, 111-124. Recuperado el 3 enero de 2019, de <https://abarajas.webs.uvigo.es/LOS%20EVENTOS%20DEPORTIVOS%20COMO%20GENERADORES%20DE%20IMPACTO%20ECONOMICO.pdf>.

Finkelstein, M. (2007). Correlates of satisfaction in older volunteers: A motivational perspective. (6-12., Ed.) *The International Journal of Volunteer Administration, 24*(5), 6-12. <https://doi.org/10.1.1.535.5610>.

Fisher, T., Sonn, C., & Bishop, J. (2002). *Psychological sense of community: Research, applications, and implications*. Plenum Press.

Fitch, H. G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review, 1*(1), 38-46. <https://doi.org/10.2307/257357>.

Forenza, B., & Tredinnick, L. (2020). Individual actors in community theater: Implications for sense of community. *Community Developmen, 51*(4), 1-17.

<https://doi.org/10.1080/15575330.2020.1777177>.

Forster, P. M. (1998). Communities and academics: A developing dialogue. *Community, Work & Family*, 1(1), 39-49.  
<https://doi.org/10.1080/13668809808414696>.

Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61.  
<https://doi.org/10.2307/41165405>.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*, 32(13), 122-126.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14).

Friedman, M. T., Parent, M. M., & Mason, D. S. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 4(3), 170-190.  
<https://doi.org/10.1080/16184740408737475>.

Friedman, M. T., Parent, M., & Mason, D. S. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 4(3), 170-190.  
<https://doi.org/10.1080/16184740408737475>.

Fromm, E. (1973). *The sane society*. Fawcett.

Fuentes-García, F., Núñez-Tabales, J., & Veroz-Herradón, R. (2007). Applicability of corporate social responsibility to human resources management: Perspective from Spain. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 27-44.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9560-8>.

Güntert, S. T., Strubel, I. T., Kals, E., & Wehner, T. (2016). The quality of volunteers' motives: Integrating the functional approach and

self-determination theory. *The Journal of Social Psychology*, 156(3), 310-327.  
<https://doi.org/10.1080/00224545.2015.1135864>.

Galindo-Kuhn, R., & Guzley, R. M. (2001). The volunteer satisfaction index: Construct definition, measurement, development, and validation. *Journal of Social Service Research*, 28(1), 45-68.  
[https://doi.org/10.1300/j079v28n01\\_03](https://doi.org/10.1300/j079v28n01_03).

Galindo-Kuhn, R., & Guzley, R. M. (2002). The volunteer satisfaction index. *Journal of Social Service Research*, 28(1), 45-68, [https://doi.org/10.1300/J079v28n01\\_03](https://doi.org/10.1300/J079v28n01_03).

Gallén, M., & Peraita, C. (2017). The effects of national culture on corporate social responsibility disclosure: a cross-country comparison. *Applied Economics*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/00036846.2017.1412082>.

Gallant, K., Arai, S., & Smale, B. (2013). Serious leisure as an avenue for nurturing community. *Leisure Sciences*, 35, 320-336.  
<https://doi.org/10.1080/01490400.2013.797324>.

Gammon, S. (2011). Sports events: Typologies, people and place. In S. Page, & J. Connell, *The Routledge handbook of events* (104-118). Oxon: Routledge.

García Roca, J. (1998). *Exclusión social y contracultura de la solidaridad. Prácticas, Discursos y Narraciones*. Ediciones Hoac.

Gaston, K., & Alexander, J. (2001). Effective organization and management of public sector volunteer workers: Police special constables. *International Journal of Public Sector Management.*, 14(1), 59-74.  
<https://doi.org/10.1108/09513550110387075>.

Geiser, C., Okun, M., & Grano, C. (2014). Who is motivated to volunteer? A latent profile analysis linking volunteer motivation to frequency of volunteering. *Psychological Test and Assessment Modeling*, 56(1), 3-24.  
<https://doi.org/10.1037/t00898-000>.

- George, H., & Antonis, S. (2017). Revisiting the relationship between corporate social responsibility and national culture: A quantitative assessment. *Journal of Management History*, 55(3), 595-613. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2016-0868>.
- Gergen, K. (1991). *The saturated self: Dilemmas of identity in contemporary life*. . Basic Books.
- Getz, D. (1991). *Festivals, special events, and tourism*. Van Nostrand Reinhold.
- Getz, D. (1997). *Event management & event tourism*. Cognizant Communication Corporation.
- Getz, D. (2005). *Event management and event tourism (2nd ed.)*. Cognizant.
- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29, 403-428. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.017>.
- Getz, D. (2011). *Event studies theory, research and policy for planned events*. Butterworth-Heinemann.
- Getz, D., Macdonald, D., & Parent, M. M. (2015). The sport event owner's perspective. In M. M. Parent, & J.-L. Chappelet, *Routledge handbook of sports event management* (193-228). Routledge.
- Ghasemi, H., Sufirezaii, M., & Eshraghi, A. (2015). Examination the dimension of organizational commitment and motivation in student sport volunteers structure in Iran. *Cumhuriyet University Science Journal*, 36(3), 3312 - 3320. <https://doi.org/10.17776/csj.21159>.
- GHK. (2010). Study on volunteering in the European Union - Country report Denmark. Study on behalf of the Directorate-General for Education and Culture.
- Giannoulakis, C., Wang, C.-H., & Gray, D. P. (2008). Measuring volunteer motivation in mega-sporting events. *Event management*, 11(4), 191-200.

<https://doi.org/10.3727/152599508785899884>.

Gidron, B. (1983). Sources of job satisfaction among service volunteers. *Journal of voluntary action research*, 12(1), 20-35.  
<https://doi.org/10.1177/089976408301200105>.

Girginov, V., & Hills, L. A. (2008). A sustainable sports legacy: Creating a link between the London Olympics and sports participation. *International Journal of the History of Sport*, 25(14), 2091-2116.  
<https://doi.org/10.1080/09523360802439015>.

Giulianotti, R. (2005). *Sport: A critical sociology*. Polity Press.

Glynn, T. J. (1981). Psychological sense of community: Measurement and application. *Human Relations*, 34(9), 789-818.  
<https://doi.org/10.1177/001872678103400904>.

Godfrey, P. C. (2009). Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues. *Journal of Sport Management*, 23(6), 698-716.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.698>.

Godfrey, P., & Hatch, N. (2007). Researching corporate social responsibility: An Agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics*, 70(1), 87-98.  
<https://doi.org/10.2307/25075272>.

Goldblatt, J. J. (2002). *Special events: Twenty-First century global event management*. John Wiley & Sons, Inc.

González, M., & Valor, C. (2004). Fostering corporate social responsibility through public initiative: From the EU to the Spanish case. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 275-293. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-0994-y>.

Goodman, R. M., Speers, M. A., McLeroy, K., Fawcett, S., Kegler, M., Parker, E., . . . Wallerstein, N. (1998). Identifying and defining the dimensions of community capacity to provide a basis for measurement. *Health Education*



- and Behavior*, 25(3), 258-278. <https://doi.org/10.1177/109019819802500303>.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73. <https://doi.org/10.2307/3857592>.
- Goodwin, D., Johnston, K., Gustafson, P., Elliott, M., Thurmeier, R., & Kuttai, H. (2009). It's okay to be a quad: wheelchair rugby players' sense of community. *Adapted Physical Activity Quarterly*, 26(2), 102-117. <https://doi.org/10.1123/apaq.26.2.102>.
- Grandé, H. M., & López, J. C. (2018). La responsabilidad e innovación social. In D. P. Valencia, D. A. Rivera, A. F. López, & P. A. Múnera, *Responsabilidad social: Lecturas y debates* (13-30). Rionegro: Universidad Católica de Oriente.
- Gratton, C., Dobson, N., & Shibli, S. (2000). The economic importance of major sports events: A case-study of six events. *Managing Leisure*, 5(1), 17-28, <https://doi.org/10.1080/136067100375713>.
- Graves, L. N. (1992). Cooperative learning communities: Context for a new vision of education and society. *Journal of Education*, 174(2), 57-79. <https://doi.org/10.1177/002205749217400205>.
- Green, C., & Chalip, L. (2004). Paths to volunteer commitment: Lessons from the Sydney Olympic Games. In M. G. R. Stebbins, *Volunteering as leisure/leisure as volunteering: An international assessment* (49-67. <https://doi.org/10.1079/9780851997506.0049>). CABI International.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39(3), 254-280. <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>.
- Greenslade, J. H., & White, K. M. (2005). The prediction of above-average participation in volunteerism: A test of the theory of planned behavior and the volunteers functions inventory in older Australian adults. *Journal of Social Psychology*, 145(2), 155-172.

<https://doi.org/10.3200/SOCP.145.2.155-172>.

- Guillet, E., Sarrazin, P., Carpenter, P., Trouilloud, D., & Cury, F. (2002). Predicting persistence or withdrawal in female handballers with social exchange theory. *International Journal of Psychology*, 37(2), 92-104. <https://doi.org/10.1080/00207590143000243>.
- Guo, Y., & Ye, F.-y. (2019). Bibliometric analysis of corporate social responsibility research in China. *Journal of Beijing Jiaotong University (Social Sciences Edition)*, 18(2), 78-88. <https://doi.org/10.16797/j.cnki.11-5224/c.20190410.008>.
- Gursoy, D., Chi, C. G., Ai, J., & Chen, B. T. (2011). Temporal change in resident perceptions of a mega-event: The Beijing 2008 Olympic Games. *Tourism Geographies*, 13(2), 299-324. <https://doi.org/10.1080/14616688.2010.529935>.
- Gusfield, J. R. (1975). *The community: A critical response*. Harper Colophon.
- Gustafsson, J. E. (2000). *Applied structural equation modelling*. Multivariate Ware.
- Gutiérrez, A. (1997). *Acción social no gubernamental. Análisis y reflexiones sobre las relaciones voluntarias*. Tirant lo Blanch.
- Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2012). Self-Determination Theory as a Framework for Exploring the Impact of the Organizational Context on Volunteer Motivation : A Study of Romanian Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1195-1214. <https://doi.org/10.1177/0899764011433041>.
- Halkos, G., & Skouloudis, A. (2016). *Cultural dimensions and corporate social responsibility: A cross-country analysis*. Recuperado el 29 septiembre de 2020, de [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/69222/1/MPRA\\_paper\\_69222.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/69222/1/MPRA_paper_69222.pdf)
- Halkos, G., & Skouloudis, A. (2017). Revisiting the Relationship between

- Corporate Social Responsibility and National Culture: A Quantitative Assessment. *Management Decision*, 55(3), 595-613.  
<https://doi.org/10.1108/MD-12-2016-0868>.
- Hallmann, K., & Harms, G. (2012). Determinants of volunteer motivation and their impact on future voluntary engagement. *International Journal of Event and Festival Management*, 3(3), 272-291.  
<https://doi.org/10.1108/17582951211262701>.
- Hanifan, L. J. (1916). the rural school community center. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67, 130-138.  
<https://doi.org/10.1177/000271621606700118>.
- Harman, A., & Doherty, A. (2014). The psychological contract of volunteer youth sport coaches. *Journal of Sport Management*, 28(6), 687-708.  
<https://doi.org/10.1123/JSM.2013-0146>.
- Harrison, D. A. (1995). Volunteer motivation and attendance decisions: Competitive theory testing in multiple samples from a homeless shelter. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 371-385.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.3.371>.
- Heller, K. (1989). The return to community. *American Journal of Community Psychology*, 17(1), 1-15. <https://doi.org/10.1007/BF00931199>.
- Hernández, A. (2001). Un cuestionario para evaluar la calidad en programas de actividad física. *Revista de psicología del deporte*, 2(10), 179-196.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cromwell.
- Hill, J. L. (1996). Psychological sense of community: Suggestions for future research. *Journal of Community Psychology*, 4(24), 431-438.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6629\(199610\)24:4<431::AID-JCOP10>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6629(199610)24:4<431::AID-JCOP10>3.0.CO;2-T).

- Hill, R. P., Ainscough, T., Shank, T., & Manullang, D. (2007). Corporate social responsibility and socially responsible investing: A global perspective. *Journal of Business Ethics*, 70(2), 165–174. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9103-8>.
- Hlalele, D., & Mosia, M. (2020). Teachers' sense of community in rural learning ecologies. *ORCID*, 27(2), 101-124. <https://doi.org/10.29086/2519-5476/2020/v27n2a6>.
- Ho, F. N., Wang, H., & Vitell, S. (2012). A global analysis of corporate social performance: the effect of cultural and geographic environment. 107, 423-433. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1047-y>.
- Hockerts, K., & Moir, L. (2004). Communicating corporate responsibility to investors: The changing role of the investor relations function. *Journal of Business Ethics*, 52(1), 85–98. <https://doi.org/10.1023/b:busi.0000033109.35980.16>.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences International differences in work- related values*. Sage Publications.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). Confucius & economic growth: New trends in culture's consequences. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4–21. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5).
- Horne, J., & Manzenreiter, W. (2006). *Sport mega-events: Social scientific perspectives of a global phenomenon*. Blackwell Publishing.
- Horton, P. N., & Zakus, D. H. (2010). How green will my (Lea) valley be? Olympic aspirations: Rhetoric or reality. *The International Journal of the History of Sport*, 27(16-18), 2677–2709. <https://doi.org/10.1080/09523367.2010.509054>.
- Howat, G., Murray, D., & Crilley, G. (1999). The relationships between service problems and perceptions of service quality, satisfaction, and behavioral

- intentions of Australian public sports and leisure center customers. *Journal of Park & Recreation Administration*, 17(2), 42-64. Recuperado el 3 septiembre de 2021, de <https://journals.sagamorepub.com/jpra/article/view/1636>.
- Hu, L. & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55
- Hughey, J., Speer, P. W., & Peterson, N. A. (1999). Sense of community in community organizations: Structure and evidence of validity. *Journal of community psychology*, 27(1), 97-113. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6629\(199901\)27:1<97::AID-JCOP7>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6629(199901)27:1<97::AID-JCOP7>3.0.CO;2-K).
- Hummels, H. (1998). Organizing ethics: A stakeholder debate. *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1403-1419. <https://doi.org/10.1023/A:1006083213359>.
- Hums, M. A., Barr, C. A., & Gullion, L. (1999). The Ethical issues confronting managers In the sport industry. *Journal of Business Ethics*, 20(1), 51-66. <https://doi.org/10.2307/25074118>.
- Husted, B., & Saffar, W. (2016). Political uncertainty and CSR Investment: International evidence. Working paper. Recuperado el 23 septiembre de 2019, de <http://ssrn.com/abstract=2812420>.
- Hustinx, L. (2008). I quit, therefore i am?: Volunteer Turnover and the politics of self-actualization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(2), 236-255. <https://doi.org/10.1177/0899764008328183>.
- Hustinx, L., & Lammertyn, F. (2003). Collective and reflexive styles of volunteering: A sociological modernization perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(2), 167-187. <https://doi.org/10.1023/A:1023948027200>.

- Huurne, M., Ronteltap, A., & Buskens, V. (2020). Sense of community and trust in the sharing economy. *Tourism Analysis*, 25(1), 43-61. <https://doi.org/10.3727/108354220X15758301241639>.
- Hwang, K. (2001). The deep structure of Confucianism: A social psychological approach. *Asian Philosophy*, 11(3), 179-204. <https://doi.org/10.1080/09552360120116928>.
- Hyde, M., Dunn, J., Wust, N., Bax, C., & Chambers, S. (2016). Satisfaction, organizational commitment and future action in charity sport event volunteers. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 21(3), 148-167. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1552>.
- Ibrahim, H., & Almarshed, S. O. (2014). Sporting Event as a Corporate Social Responsibility Strategy. *Procedia Economics and Finance*, 11, 3-14. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00170-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00170-1).
- International Labour Organisation. (2011). *Manual on the measurement of volunteer work*. Recuperado el 1 septiembre de 2019, de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_167639.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_167639.pdf)
- Ip, P.-K. (2009). Is Confucianism good for business ethics in China? *Journal of Business Ethics*, 88(3), 463-476. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0120-2>.
- Irwin, R., Lachowetz, T., Cornwell, B., & Clark, J. (2003). Cause-related sponsorship: An assessment of spectator beliefs, attitudes and behavioural intentions. *Sport Marketing Quarterly*, 12(3), 131-139. Recuperado el 13 septiembre de 2020, de [https://www.researchgate.net/publication/43445251\\_Cause-related\\_sport\\_sponsorship\\_An\\_assessment\\_of\\_spectator\\_beliefs\\_attitudes\\_and\\_behavioural\\_intentions](https://www.researchgate.net/publication/43445251_Cause-related_sport_sponsorship_An_assessment_of_spectator_beliefs_attitudes_and_behavioural_intentions).
- Islam, G. (2014). Social Identity Theory. In T. Teo, *Encyclopedia of Critical Psychology* (1781-1783). Recuperado el 3 septiembre de 2020, de

[https://www.academia.edu/27023396/Social\\_Identity\\_Theory](https://www.academia.edu/27023396/Social_Identity_Theory)).  
Springer-Verlag.

Iwasaki, Y., & Havitz, M. (2004). Examining relationships between leisure involvement and loyalty to a recreation agency. *Journal of Leisure Research*, 36(1), 45-72. <https://doi.org/10.1080/00222216.2004.11950010>.

Jacob, M. (2001). Hacia una redefinición del concepto de comunidad -cuatro ejes para un análisis crítico y una propuesta. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 10(2), 49-60. <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2001.18572>.

Jago, L. K., & Shaw, R. N. (1998). Special Events: A conceptual and definitional framework. *Festival Management and Event Tourism*, 5(1-2), 21-32. <https://doi.org/10.3727/106527098792186775>.

Jarvis, N., & Blank, C. (2011). The importance of tourism motivations among sport event volunteers at the 2007 World Artistic Gymnastics Championships, Stuttgart, Germany. *Journal of Sport and Tourism*, 16(2), 129-147. <https://doi.org/10.1080/14775085.2011.568089>.

Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-256. <https://doi.org/10.2307/3857812>.

Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Wadsworth.

Johnson, M., Herrmann, A., & Huber, F. (2006). The evolution of loyalty intentions. *Research Article*, 122-132. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.2.122>.

Johnson, J. E., Giannoulakis, C., Felver, N., Judge, L. W., David, P. A., & Scott, B. F. (2017). Motivation, satisfaction, and retention of sport management student volunteers. *Journal of Applied Sport Management*, 9(1), 30-55.

<https://doi.org/10.18666/JASM-2017-V9-I1-7450>.

- Johnson, J., Giannoulakis, C., Scott, B., Felver, N., & Judge, L. (2016). Gender differences in motivation, satisfaction, and retention of sport management undergraduate student volunteers. *Indiana AHPERD*, 45(3), 40-44.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67. <https://doi.org/10.2307/41164877>.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437. <https://doi.org/10.2307/258852>.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893929>.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—Self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—With job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>.
- Kellett, P., & Warner, S. (2011). Creating communities that lead to retention: The social worlds and communities of umpires. *European Sport Management Quarterly*, 11(5), 471-494. <https://doi.org/10.1080/16184742.2011.624109>.
- Kerwin, S., Warner, S., Walker, M., & Stevens, J. (2015). Exploring sense of community among small-scale sport event volunteers. *European Sport Management Quarterly*, págs. 1-16. <http://dx.doi.org/10.1080/16184742.2014.996581>.
- Kerwina, S., Warnerb, S., Walkerc, M., & Stevens, J. (2015). Exploring sense of community among small-scale sport event volunteers. *European Sport Management Quarterly*, 15(1), 77-92.



<https://doi.org/10.1080/16184742.2014.996581>.

Key, S. (1999). Toward a new theory of the firm: A critique of stakeholder "theory". *Management Decision*, 37(4), 317-328. <https://doi.org/10.1108/00251749910269366>.

Khoo, S., Surujlal, J., & Engelhorn, R. (2011). Motivation of volunteers at disability sports events: A comparative study of volunteers in Malaysia, South Africa, and the United States. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*, 17, 356-371.

Khoury, G., Rostami, J., & Turnbull, P. L. (1999). Corporate social responsibility: Turning words into action. *Conference Board of Canada*. Ottawa.

KLim, E. (2018). A systematic review of motivation of sport event volunteers. *World Leisure Journal*, 60(4), 306-329. <https://doi.org/10.1080/16078055.2017.1373696>.

Kilcullen, M., & Kooistra, J. O. (1999). At least do no harm: Sources on the changing role of business ethics and corporate social responsibility. *Reference Services Review*, 27(2), 158-178. <https://doi.org/10.1108/00907329910275150>.

Kim, B., Kim, M., & Lee, J. (2019). Congruence matters: Volunteer motivation, value internalization, and retention. *Journal of Organizational Psychology*, 19(5), 56-70. <https://doi.org/10.33423/jop.v19i5.2510>.

Kim, D., Park, C., & Kim, H. (2019). The effect of volunteers' psychological needs fulfillment on their volunteer activity intention in the PyeongChang Winter Olympics: The moderating effect of Olympic involvement. *Korean Journal of Sport Management*, 24(1), 96-111. [10.3390/su11071859](https://doi.org/10.3390/su11071859).

Kim, E. (2017). A systematic review of motivation of sport event volunteers. *World Leisure Journal*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/16078055.2017.1373696>.

- Kim, M., Chelladurai, P., & Trail, G. T. (2007). A model of volunteer retention in youth sport. *Journal of Sport Management, 21*(2), 151-171. <https://doi.org/10.1123/jsm.21.2.151>.
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 14-32. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.14>.
- Klein, K. J., & D'Aunno, T. (1986). Psychological sense of community in the workplace. *Journal of Community Psychology, 14*(4), 365-377. [https://doi.org/10.1002/1520-6629\(198610\)14:4<365::AID-JCOP2290140405>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/1520-6629(198610)14:4<365::AID-JCOP2290140405>3.0.CO;2-H).
- Kloos, B., Hill, J., Dalton, J. H., Elias, M. J., Wandersman, A., & Thomas, E. (2011). *Community psychology: Linking individuals and communities*. Wadsworth Publishing Company.
- Knoke, D., & Prenskey, D. (1984). What relevance do organization theories have for voluntary associations? *Social Science Quarterly, 65*(1), 3-20. Recuperado el 13 septiembre de 2020, de <https://www.proquest.com/openview/2cd5e063c8c2551d98a864ecfafc8575/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1816420>
- Knowles, S. R., Hyde, M. K., & White, K. M. (2012). Predictors of young people's charitable intentions to donate money: an extended theory of planned behavior perspective. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(9), 2096-2110. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00932.x>.
- Kou, X., & Shen, K. (2014). Study on the ecological environmental problems of the big sport events in China. *Applied Mechanics and Materials, 675-677*, 1044-1047. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.675-677.1044>.
- Koutrou, N. (2014). Measuring Olympic volunteers' motivations. *Intersections and Intersectionalities in Olympic and Paralympic Studies, 55-61*.

- Kreps, T. J. (1940). *Measurement of the social performance of business*. In *An investigation of concentration of economic power for the temporary national economic committee (Monograph No. 7)*. U.S. Government Printing Office.
- Kunz, J. (2020). Corporate social responsibility and employees motivation—broadening the perspective. *Schmalenbach Business Review*, 72, 159-191. <https://doi.org/10.1007/s41464-020-00089-9>.
- Lachance, E., Bakhsh, J., & Thompson, A. P. (2021). What Predicts the Sport Event Volunteer Experience? Examining Motivation, Satisfaction, Commitment, And Sense of Community. *Event Management*, 25(6), 721-738. <https://doi.org/10.3727/152599521X16106577965107>.
- Lachance, E. L., & Parent, M. M. (2020). The volunteer experience in a para-sport event: an autoethnography. *Journal of Sport Management*, 34(2), 93-102. <https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0132>.
- Lam, K. (2003). Confucian business ethics and the economy. *Journal of Business Ethics*, 43(1-2), 153-162. <https://doi.org/10.1023/A:1022935820655>.
- Lam, E. T., Zhang, J. J. & Jensen, B. E. (2005). Service quality assessment scale (SQAS): an instrument for evaluating service quality of health-fitness clubs. *Measurement in Physical education and exercise science*, 9(2), 79-111.
- Lang, R., & Hornburg, S. (1998). What is social capital and why is it important to public policy? *Housing Policy Debat*, 9(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/10511482.1998.9521284>.
- Lantos, G. (2002). The ethicality of altruistic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 19(3), 205-232. <https://doi.org/10.1108/07363760210426049>.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18, 595-632. <https://doi.org/10.1108/07363760110410281>.

- Lee, C., Reisinger, Y., Kim, M., & Yoon, S. (2014). The influence of volunteer motivation on satisfaction, attitudes, and support for a mega-event. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 37-48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.003>.
- Lee, S., & Goldblatt, J. (2012). The current and future impacts of the 2007-2009 economic recession on the festival and event industry. *International Journal of Event and Festival Management*, 3(2), 137-148. <https://doi.org/10.1108/17582951211229690>.
- Lee, S., & Wickerham, J. (2010). China. In W. Visser, & N. Tolhurst, *The world guide to CSR: A country-by-country analysis of corporate sustainability and responsibility* (121-127). Greenleaf: Publishing.
- Lee, Y., Won, D., & Bang, H. (2014). Why do event volunteers return? Theory of planned behavior. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 11(3), 229-241. <https://doi.org/10.1007/s12208-014-0117-0>.
- Lee, Y., Kim, M., & Koo, J. (2016). The impact of social interaction and team member exchange on sport event volunteer management. *Sport Management Review*, 19(5), 550-562. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.04.005>.
- Legg, E., Wells, M., Newland, A., & Tanner, P. (2017). Exploring sense of community in adult recreational tennis. *World Leisure Journal*, 59(1), 39-53, <https://doi.org/10.1080/16078055.2016.1277611>.
- Lemyre, P., Roberts, G., & Stray-Gundersen, J. (2007). Motivation, overtraining, and burnout: Can self-determined motivation predict overtraining and burnout in elite athletes? *European Journal of Sport Science*, 7(2), pp. 115-126. <https://doi.org/10.1080/17461390701302607>.
- Lenskyj, H. (2002). *The best Olympics ever: Social impacts of Sydney 2000*. State University of New York Press.

- Leopkey, B., & Parent, M. (2012). Olympic Games legacy: From general benefits to sustainable long- term legacy. *International Journal of the History of Sport*, 29(6), 924-943. <https://doi.org/10.1080/09523367.2011.623006>.
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M., & Gibson, C. B. (2005). Culture and international business: recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 357-378. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400150>.
- Levermore, R. (2013). Viewing CSR through sport from a critical perspective: failing to address gross corporate misconduct? In J. L. Salcines, K. M. Babiak, & G. Walters, *Routledge handbook of sport and corporate social responsibility* (52-61). Abingdon: Routledge.
- Lewinson, T., & Carrion, I. (2020). "They don't know who they have in here": Sense of community in budget hotels. *Journal of Community Psychology*, 48(8), 1-19. <https://doi.org/10.1002/jcop.22448>.
- Li, H., & Zhang, Z. (2010). An empirical study on the effects of corporate social responsibility on corporate reputation and customer loyalty. *Nankai Business Review*, 13(1), 90-98. [https://doi.org/10.1061/41127\(382\)12](https://doi.org/10.1061/41127(382)12).
- Li, X. L. (2015). *The theory of corporate social responsibility with Chinese characteristics* [Tesis Doctoral, Universidad de Jilin].
- Li, X., & Fan, J. (2006). An analysis of Mao Ze-dong's thought on equality. *Journal of Xuchang College*, 1, 96-99. Recuperado el 12 enero 2020, de [https://en.cnki.com.cn/Article\\_en/CJFDTOTAL-XCSZ200601024.htm](https://en.cnki.com.cn/Article_en/CJFDTOTAL-XCSZ200601024.htm).
- Li, X., & Guo, Y. (2009). 意大利中小企业社会责任推行模式对我国的启示. *Productivity Research*, 22, 167-169. <https://doi.org/10.19374/j.cnki.14-1145/f.2009.22.064>.
- Lian, S. (2002). 论中西思维方式. *Foreign languages and their teaching* (2), 40-48. Recuperado el 18 noviembre 2019, de

<https://wenku.baidu.com/view/9172e4dd5022aaea998f0fc6.html>.

- Liao, C., Chang, H., & Tsai, T. (2012). Study of volunteers' participation motivation, work satisfaction and perceived value in mega-sports event: Case of the 2009 World Games. *International Conference on Innovation and Information Management*, 36, 315-318. Recuperado el 30 mayo 2019, de <https://studylib.net/doc/13135463/study-of-volunteers'-participation-motivation--work-satis...>
- Lin, H., Wang, L., & Wang, F. (2007). 环境绩效、企业责任与产品价值再造. *Management World* (5), 155-157. <https://doi.org/10.19744/j.cnki.11-1235/f.2007.05.021>.
- Lin, N. (2001). *A theory of social structure and action*. Cambridge University Press.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg, & R. Cropanzano, *Advances in organizational justice* (56-88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lindgreen, A., Swaen, V., & Johnston, W. J. (2009). Corporate social responsibility: An empirical investigation of U.S. organizations. *Journal of Business Ethics*, 85(Supplement 2), 303-323. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9738-8>.
- Liu, G. (2008). Confucian view of righteousness and profit in Pre-Qin Dynasty. *Journal of Renmin University of China*, 2, 79-85. Recuperado el 12 noviembre 2018, de <http://xuebao.ruc.edu.cn/EN/Y2008/V/I2/79>.
- Liu, H. (2013). Institutional environment, organizational slack and behaviors difference: An empirical study of comparison between local and foreign donors' motivation. *Management Review*, 25(8), 77-91. <https://doi.org/10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2013.08.005>.
- Long, D. A., & Perkins, D. D. (2003). Confirmatory factor analysis of the sense of community index and development of a brief SCI. *Journal of Community*

- Psychology*, 31(3), 279–296. <https://doi.org/10.1002/jcop.10046>.
- Longo, M., Mura, M., & Bonoli, A. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance: The case of Italian SMEs. *Corporate Governance*, 5(4), 28–42. <https://doi.org/10.1108/14720700510616578>.
- Loury, G. C. (1977). A dynamic theory of racial income differences. In P. Wallace, & A. LaMond, *Women, minorities, and employment discrimination* (153–188). Lexington: Lexington Books.
- Love, A., Hardin, R., Koo, G., & Morse, A. (2011). Effects of motives on satisfaction and behavioral intentions of volunteers at a PGA tour event. *Journal of Sport Management*, 12(1), 86–101. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2458102>.
- Low, K. C. (2008). Confucian ethics & social responsibility – the golden rule and responsibility to the stakeholders. *Ethics & Critical Thinking Journal*, 4, 46–54. Recuperado el 12 julio 2019, de <https://ssrn.com/abstract=15>.
- Low, K. C., & Ang, S. L. (2013). Confucian ethics, governance and corporate social responsibility. *International Journal of Business and Management*, 8(4), 30–43. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n4p30>.
- Low, M. P. (2016). Corporate social responsibility and the evolution of internal corporate social responsibility in 21st Century. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(1), 56–74. <https://doi.org/10.20448/journal.500/2016.3.1/500.1.56.74>.
- Low, P. K., & Ang, S. L. (2012). Confucian leadership and corporate social responsibility (CSR), the way forward. *Asian Journal of Business Research*, 2(1), 92–116. <https://doi.org/10.14707/ajbr.120006>.
- Lyons, K., & Dionigi, R. (2007). Transcending emotional community: A qualitative examination of older adults and masters' sports participation. *Leisure Sciences: An Interdisciplinary Journal*, 29(4), 375–389.

<https://doi.org/10.1080/01490400701394881>.

- Müller, M. (2015). What makes an event a mega-event? Definitions and sizes. *Leisure Studies*, 34(6), 627-642. <https://doi.org/10.1080/02614367.2014.993333>.
- Ma, S. C., & Kaplanidou, K. (2016). Legacy perceptions among host Tour de Taiwan residents: The mediating effect of quality of life. *Leisure Studies*, 1-15. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/02614367.2015.1128475>.
- Ma, S. C., & Rotherham, I. D. (2016). Residents' changed perceptions of sport event impacts: The case of the 2012 Tour de Taiwan. *Leisure Studies*, 35(5), 616-637. <http://dx.doi.org/10.1080/02614367.2015.1035313>.
- MacLean, J., & Hamm, S. (2008). Understanding the commitment and motivation of large sporting event volunteers. *International Journal of Volunteer Administration*, 25(3), 26-38. Recuperado el 12 mayo 2020, de <https://www.ijova.org/docs/HammMacleanMisener.pdf>.
- MacNeela, P. □. (2008). The give and take of volunteering: Motives, benefits, and personal connections among Irish volunteers. . *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 19(2), 125-139. <https://doi.org/10.1007/s11266-008-9058-8>.
- Mahon, J. F., & Waddock, S. A. (1992). Strategic issues management: An integration of issue life cycle perspectives. *Business and Society*, 31(1), 19-32. <https://doi.org/10.1177/000765039203100103>.
- Maignan, I. (2001). Consumers perceptions of corporate social responsibility: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 3-19. <https://doi.org/10.1023/A:1006433928640>.
- Maignan, I., & Ferrell, O. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37-51. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00042-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00042-9).



- Maignan, I., & O. Ferrell. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19. <https://doi.org/10.1177/0092070303258971>.
- Mannarini, T., & Fedi, A. (2009). The multiple senses of community: the experience and meaning of community. *Journal of Community Psychology*, 37(2), 211-227. <https://doi.org/10.1002/jcop.20289>.
- Manne, H. G., & Wallich, H. C. (1972). *The modern corporation and social responsibility*. American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Mao, L. L., & Huang, H. (2015). Social impact of Formula One Chinese Grand Prix: A comparison of local residents' perceptions based on the intrinsic dimension. *Sport Management Review*, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.smr.201>.
- Marcuse, H. (1975). *Eros and Civilization*. Beacon Press.
- Marsden, C., & Andriof, J. (1998). Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it. *Citizenship Studies*, 2(2), 329-352. <https://doi.org/10.1080/13621029808420686>.
- Martínez, J. (2012, agosto). *Los eventos deportivos: concepto, historia, características, implicaciones y tipos*. Recuperado el 16 mayo 2020, de: <https://www.efdeportes.com/efd171/los-eventos-deportivos-concepto-historia.htm>
- Masterman G. (2004). *Strategic sports event management: An international approach*. Butterworth Heinman.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 3(1), 166-179. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281448>.
- Matthews, D. (2008). *Special event production: The process*. Butterworth-Heinemann.

- Maure Agüero, G. (2007). *Definiciones y tendencias del turismo de eventos*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2007b/gma.htm>
- Maxfield, S. (2008). Reconciling corporate citizenship and competitive strategy: Insights from economic theory. *Journal of Business Ethics*, 80(2), 367-377. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9425-1>.
- Maya-Jariego, I. (2004). Sentido de comunidad y potenciación comunitaria. *Apuntes de Psicología*, 22(2), 187-211. Recuperado el 12 noviembre 2019, de <https://personal.us.es/isidromj/php/wp-content/uploads/2007/07/apuntes-sentido-de-comunidad.pdf>.
- McCole, D. (2006). Sense of community among summer camp staff members. *Paper presented at the 8th Biennial Research Symposium for Coalition for Education in the Outdoors Conference*. IN: Bradford Woods.
- McCole, D., Jacobs, J., Lindley, B., & McAvoy, L. (2012). The relationship between seasonal employee retention and sense of community: the case of summer camp employment. *Journal of Park and Recreation Administration*, 30(2), 85-101. Recuperado el 12 mayo 2019, de <https://js.sagamorepub.com/jpra/article/view/2654/2559>.
- McDougle, L. M., Greenspan, I., & Handy, F. (2011). Generation green: Understanding the motivations and mechanisms influencing young adults' environmental volunteerism. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 16, 325-341. <https://doi.org/10.1002/nvsm.431>.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. McGraw-Hill.
- McMillan, D. W. (1976). *Sense of community: An attempt (Unpublished manuscript)*.: George Peabody College for Teachers.
- McMillan, D. W. (1996). Sense of community. *Journal of Community Psychology*, 24(4), 315-325.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6629\(199610\)24:4<315::AID-JCOP2>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6629(199610)24:4<315::AID-JCOP2>3.0.CO;2-T).

McMillan, D. W., & Chavis, D. M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology*, 14, 6-23. [https://doi.org/10.1002/1520-6629\(198601\)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1520-6629(198601)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I).

Melé, D. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, 50-67. Recuperado el 13 noviembre 2019, de [https://www.researchgate.net/publication/28248767\\_Responsabilidad\\_social\\_de\\_la\\_empresa\\_una\\_revision\\_critica\\_a\\_las\\_principales\\_teorias](https://www.researchgate.net/publication/28248767_Responsabilidad_social_de_la_empresa_una_revision_critica_a_las_principales_teorias).

Mendieta, M., & Espigares, T. (2014). Dimensiones del sentido de comunidad que predicen la calidad de vida residencial en barrios con diferentes posiciones socioeconómicas. *Psychosocial Intervention*, 23(3), 159-167. <https://doi.org/10.1016/j.psi.2014.08.001>.

Merrilees, B., Getz, D., & O'Brien, D. (2005). Marketing stakeholder analysis: Branding the Brisbane Goodwill Games. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1060-1077. <https://doi.org/10.1108/03090560510610725>.

Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., & Bitner, M. J. (2000). Self-Service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, 64(3), 50-64. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.3.50.18024>.

Midlarsky, E., & Kahana, E. (2007). Altruism, well-being, and mental health in late life. In S. G. Post, *Altruism and Health: Perspectives from Empirical Research*. Oxford University Press.

Mihajlovic, M., Komnenic, N., Kastratovic, E., & Cilerdzic, V. (2010). Volunteers in sport organizations. *Choregia: Sport Management International Journal*, 6(2), 5-18. Recuperado el 12 noviembre 2020, de

[https://www.researchgate.net/publication/29468396\\_Volunteering\\_in\\_community\\_sport\\_organizations\\_Implications\\_for\\_social\\_capital](https://www.researchgate.net/publication/29468396_Volunteering_in_community_sport_organizations_Implications_for_social_capital).

Millette, V., & Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32, 11-22. <https://doi.org/10.1007/s11031-007-9079-4>.

Millora, C. (2020). Volunteering practices in the 21st Century. *School of Education & Lifelong Learning*, 1-24. Recuperado el 12 mayo 2020, de [https://www.unv.org/sites/default/files/Volunteering%20Practices%20in%20the%2021st%20Century\\_en\\_1.pdf](https://www.unv.org/sites/default/files/Volunteering%20Practices%20in%20the%2021st%20Century_en_1.pdf).

Minar, D. W., & Greer, S. A. (1969). *The concept of community*. Aldine Pub. Co.

Mintzberg, H. (2009). Rebuilding companies as communities. *Harvard Business Review*, 1-7. Recuperado el 12 mayo 2019, de <https://hbr.org/2009/07/rebuilding-companies-as-communities>.

Miranti, R., & Evans, M. (2018). Trust, sense of community, and civic engagement: Lessons from Australia. *Journal of Community Psychology*, 47(2), 254-271. <https://doi.org/10.1002/jcop.22119>.

Mirsafian, H., & Mohamadinejad, A. (2011). Sport volunteerism: A study on volunteering motivations in university students. *6th INSHS International Christmas Sport Scientific Conference*. Szombathely, Hungary: International Network of Sport and Health Science.

Misener, L. (2008). Mega-Events and corporate social responsibility: A stakeholder perspective of compatibility. *La North American Society for Sport Management Conference (NASSM 2008)*, (Recuperado el 1 noviembre 2019, de [https://www.nassm.com/files/conf\\_abstracts/2008-325.pdf](https://www.nassm.com/files/conf_abstracts/2008-325.pdf)). Toronto, Canada.

Misener, L., & Mason, D. (2010). Towards a community centred approach to

- corporate community involvement in the sporting events agenda. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 495-514. <https://doi.org/10.1017/S1833367200001899>.
- Misener, L., Sant, S., & Mason, D. S. (2013). Engaging communities through sport sustainability as a means of enacting CSR. In J. L. Paramio-Salcines, K. Babiak, & G. Walters, *Routledge handbook of sport and corporate social responsibility* (198-208). London: Routledge.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>.
- Moisescu, O. I. (2006). A conceptual analysis of brand loyalty as core dimension of brand equity. *Published in: Competitiveness and Stability in the Knowledge-Based Economy International conference proceedings, Craiova, Romania*, 1128-1136. Recuperado el 11 noviembre 2020, de [https://mpira.ub.uni-muenchen.de/7504/1/MPRA\\_paper\\_7504.pdf](https://mpira.ub.uni-muenchen.de/7504/1/MPRA_paper_7504.pdf).
- Monga, M. (2006). Measuring motivation to volunteer for special events. *Event Management*, 10, 47-61. <https://doi.org/10.3727/152599506779364633>.
- Montero, M. (2004). *Introducción a la psicología comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Morris, L., Sallybanks, J., Willis, K., & Makkai, T. (2004). Sport, physical activity and antisocial behaviour in youth. *Youth Studies Australia*, 23(1), 47-52. Recuperado el 1 enero 2020, de <https://www.aic.gov.au/publications/rpp/rpp49>.
- Mozas Moral, A., & Puentes Poyatos, R. (2010). La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 103, 75-100. Recuperado el 6 noviembre 2019, de <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/REVE101044007>

5A.

Murray, K. B., & Montanari, J. R. (1986). Strategic management of the socially responsible firm: Integrating Management and marketing theory. *Academy of Management Review*, 11(4), 815-827. <https://doi.org/10.2307/258399>.

Musitu, G. (1991). *Psicología comunitaria*. Universitat de València.

Nasar, J., & Julian, D. A. (1995). The psychological sense of community in the neighborhood. *Journal of the American Planning Association*, 61(2), 178-184. <https://doi.org/10.1080/01944369508975631>.

Navarro, F. (2012). *Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica*. Pozuelo de: ESIC Editorial.

Newman, J. I. (2014). Sport without management. *Journal of Sport Management*, 28(6), 603-615. <https://doi.org/10.1123/jsm.2012-0159>.

Nguyen, S. (2009). Consideration of corporate social orientation in managing sport organisations' internal stakeholders. *Industrial Marketing and Purchasing Group Conference*. Marseilles, France.

Niekerk, M. V., & Donald Getz. (2019). Event stakeholders instructor's manual. In M. v. Niekerk, & D. Getz, *Event stakeholders: Theory and methods for events and tourism*. Goodfellow Publishers Ltd.

Nisbet, R. A. (1962). *Community and power*. Oxford University Press.

Noordegraaf, M. A., & Celebi, M. (2015). The challenges of volunteering during international sport organizations/events. *International Journal of Human Sciences*, 12(1), 263-279. Recuperado el 24 noviembre 2020, de <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/3238>.

Novara, C., Abbate, C., Garro, M., & Lavanco, G. (2021). The welfare of

- immigrants: Resilience and sense of community. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 1-15.  
<https://doi.org/10.1080/10852352.2021.1935197>.
- Nowell, B., & Boyd, N. (2010). Viewing community as responsibility as well as resource: deconstructing the theoretical roots of psychological sense of community. *Journal of Community Psychology*, 38(7), 828 - 841.  
<https://doi.org/10.1002/jcop.20398>.
- Nowell, B., & Boyd, N. (2014). Sense of community responsibility in community collaboratives: Advancing a theory of community as resource and responsibility. *American Journal of Community Psychology*, 54(3-4), 229-242.  
<https://doi.org/10.1007/s10464-014-9667-x>.
- Nunally, J. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., Murphy, P. E., & Gruber, V. (2014). Consumers perceptions of corporate social responsibility: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 124(1), 101-115.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1787-y>.
- Obst, P. L., & White, K. M. (2004). Revisiting the sense of community index: A confirmatory factor analysis. *Journal of Community Psychology*, 32, 691-705.  
<https://doi.org/10.1002/jcop.20027>.
- Öğüt, E., Yenel, F., & Kocamaz, S. (2003). The reasons for and the benefits of participation of the volunteers in turkish sport federations: an evaluation related to serious leisure theory. *Pamukkale Journal of Sport Science*, 4(1), 48-76. Recuperado el 29 septiembre de 2019, de [https://www.academia.edu/2515811/THE\\_REASONS\\_FOR\\_AND\\_THE\\_BENEFITS\\_OF\\_PARTICIPATION\\_OF\\_THEVOLUNTEERS\\_IN\\_TURKISH\\_SPORT\\_FEDERATIONS\\_AN\\_EVALUATION\\_RELATEDTO\\_SERIOUS\\_LEISURE\\_THEORY](https://www.academia.edu/2515811/THE_REASONS_FOR_AND_THE_BENEFITS_OF_PARTICIPATION_OF_THEVOLUNTEERS_IN_TURKISH_SPORT_FEDERATIONS_AN_EVALUATION_RELATEDTO_SERIOUS_LEISURE_THEORY).
- Oh, D. (2017). Analysis of the factors affecting volunteering, satisfaction,

- continuation will, and loyalty for public library volunteers: An integrated structural equation model. *Journal of Librarianship and Information Science*, 1-27. <https://doi.org/10.1177/0961000617747338>.
- Oklobdžija, S. (2015). The role of events in tourism development. *BizInfo Journal*, 6(2), 83-97. doi :10.5937/BIZINFO1502083O.
- Okun, M., & Michel, J. (2006). Sense of community and being a volunteer among the young-old. *Journal of Applied Gerontology* , 25(2), 173-188. <https://doi.org/10.1177/0733464806286710>.
- Okun, M. A., & Sloane, E. S. (2002). Application of planned behavior theory to predicting volunteer enrollment by college students in a campus-based program. *Social Behavior and Personality*, 30(3), 243-250. <https://doi.org/10.2224/sbp.2002.30.3.243>.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw Hill.
- Omoto, A. M., & Snyder, M. (1990). Basic research in action: Volunteerism and society's response to AIDS. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 16, 152-166. <https://doi.org/10.1177/0146167290161011>.
- Omoto, A. M., & Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: Motivation, longevity of service, and perceived attitude changes among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), 671-686. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.68.4.671>.
- Omoto, A. M., & Snyder, M. (2002). Considerations of community: The context and process of volunteerism. *American Behavioral Scientist*, 45, 846-867. <https://doi.org/10.1177/0002764202045005007>.
- Omoto, A. M., Snyder, M., & Hackett, J. D. (2010). Personality and motivational antecedents of activism and civic engagement. *Journal of Personality*, 78(6), 1703-1734. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2010.00667.x>.



- Onyx, J., & Leonard, R. (2000). Women, volunteering and social capital. In J. Warburton, & M. Oppenheimer, *Volunteers and volunteering, Sydney*. Federation Press.
- Onyx, J., Leonard, R., & Hayward-Brown, H. (2003). The special position of volunteers in the formation of social capital. *Voluntary Action*, 6(1), 59-74. Recuperado el 12 diciembre 2019, de <http://hdl.handle.net/10453/6491>.
- Orij, R. (2010). Corporate social disclosures in the context of national cultures and stakeholder theory. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 23(7), 868-889. <https://doi.org/10.1108/09513571011080162>.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>.
- Ortega, C. (2010). *Observatorios culturales*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Ozminkowski, R. J., Supiano, K. P., & Campbell, R. (1991). Volunteers in nursing home enrichment: A survey to evaluate training and satisfaction. *Activities, Adaptation, & Aging*, 15(3), 13-43. [https://doi.org/10.1300/J016v15n03\\_02](https://doi.org/10.1300/J016v15n03_02).
- Pérez, A., & Rodríguez, I. (2012). Measuring CSR image: Three studies to develop and to validate a reliable measurement tool. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 265-286. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1588-8>.
- Pérez, A., García, M. M., & Rodríguez, I. (2008). Las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas como determinantes de las intenciones de comportamiento del consumidor. *Revista Asturiana de Economía*, 41, 127-147. Recuperado el 12 mayo 2019, de <http://www.revistaasturianadeeconomia.org/raepdf/41/P127-148-PEREZ.pdf>.  
Recuperado de: <http://www.revistaasturianadeeconomia.org/raepdf/41/P127-148-PEREZ.pdf>

- Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M. M., & Phan, V. T. (2003). Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 133-148. <https://doi.org/10.1023/A:1023391530903>.
- Papasolomou, I., Krambia, M., & Katsioloudes, M. (2005). Corporate social responsibility: The way forward? Maybe not! *European Business Review*, 17(3), 263-279. <https://doi.org/10.1108/09555340510596661>.
- Paramio, J., Babiak, K., & Walters, G. (2013). CSR within the sport industry: An overview of an emerging academic field. In J. e. Paramio-Salcines, *Routledge handbook of sport and corporate social responsibility* (1-13). Oxford: Routledge.
- Parent, M. M. (2008). Evolution and issue patterns for major-sport-event organizing committees and their stakeholders. *Journal of Sport Management*, 22(2), 135-164. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.2.135>.
- Parent, M. M. (2015). The organizing committee's perspective. In M. M. Parent, & J.-L. Chappelet, *Routledge handbook of sports event management* (99-143. <https://doi.org/10.4324/9780203798386.ch3>). Routledge.
- Parent, M. M., & Chappelet, J.-L. (2013). Olympics, social responsibility and stakeholders. In J. L. Paramio-Salcines, K. Babiak, & G. Walters, *Routledge handbook of sport and corporate social responsibility* (209-220). Routledge.
- Parent, M. M., & Séguin, B. (2007). Factors that led to the drowning of a World Championship organizing committee: A stakeholder approach. *European Sport Management Quarterly*, 7(2), 187-212. <https://doi.org/10.1080/16184740701353372>.
- Parent, M. M., & Smith-Swan, S. (2013). *Managing major sports events: Theory and practice*. Routledge.
- Parent, M., & Deephouse, D. (2007). A case study of stakeholder identification

- and prioritization by managers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 1-23. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9533-y>.
- Parent, M., Olver, D., & Séguin, B. (2009). Understanding leadership in major sporting events: The case of the 2005 World Aquatics Championships. *Sport Management Review*, 12(3), 167-184. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.01.004>.
- Park, H. (2018). Korean sense of community index 2 and students' sense of community in Korean secondary schools. *Korean Social Science Journal*, 45(1), 47-63. <https://doi.org/10.36033/kssj.45.1.201806.47>.
- Paterson, D. (2004). The relationship between corporate citizenship and organization commitment. *Business Society*, 43(1), 269 - 319. <https://doi.org/10.1177/0007650304268065>.
- Patlán-Pérez, J., Martínez Torres, E., & Hernández Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral (The impact of organizational climate, organizational justice on job satisfaction). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 1-19, Recuperado el 1 noviembre 2020, de <https://ssrn.com/abstract=2094718>.
- Pauline, G. (2011). Volunteer satisfaction and intent to remain: An analysis of contributing factors among professional golf event volunteers. *International Journal of Event Management Research*, 6(1), 10-32. Recuperado el 12 noviembre 2020, de <https://surface.syr.edu/researchcenter/26>.
- Pauline, G. A., & Pauline, J. S. (2009). Volunteer motivation and demographic influences at a professional tennis event. *Team Performance Management*, 15(3-4), 172-184. <https://doi.org/10.1108/13527590910964946>.
- Peachey, J. W., Bruening, J., Lyras, A., Cohen, A., & Cunningham, G. B. (2015). Examining social capital development among volunteers of a multinational sport-for-development event. *in Journal of Sport Management*, 29(1), 27-41. <https://doi.org/10.1123/JSM.2013-0325>.

- Peachey, J. W., Musser, A., NaRi, S., & Cohen, A. (2018). Interrogating the motivations of sport for development and peace practitioners. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(7), 767-787. <https://doi.org/10.1177/1012690216686856>.
- Peng, Y., Dashdeleg, A., & Chih, H. (2012). Does national culture influence firm's CSR engagement: A cross country study. *International proceedings of economics development and research*, 58(9), 40-44. <https://doi.org/10.7763/IPEDR.2012.V58.9>.
- Penner, L. A. (2002). Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective. *Journal of Social Issues*, 58(3), 447-467. <https://doi.org/10.1111/1540-4560.00270>.
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56, 365-392. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070141>.
- Penner, L., & Finkelstein, M. (1998). Dispositional and structural determinants of volunteerism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 525-537. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.2.525>.
- Perkins, D. D., & Long, D. A. (2002). Neighbourhood sense of community and social capital: A multi-level analysis. In A. T. Fisher, C. C. Sonn, & B. J. Bishop, *Psychological sense of community: Research, applications, and implications* (291-318). [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0719-2\\_15](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0719-2_15). Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Perkins, D., Florin, P., Rich, R., Wandersman, A., & Chavis, D. (1990). Participation and the social and physical environment of residential blocks: Crime and community context. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 83-115. <https://doi.org/10.1007/BF00922690>.
- Perrini, F. (2005). Building a European portrait of corporate social responsibility reporting. *European Management Journal*, 23(6), 611-627.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.10.008>.

Peterson, N. A., Speer, P. W., Hughey, J., Armstead, T. L., Schneider, J. E., & Sheffer, M. A. (2008). Community organizations and sense of community: Further development in theory and measurement. *Journal of Community Psychology*, 36(6), 798-813. <https://doi.org/10.1002/jcop.20260>.

Peterson, N. A., Speer, P., & Mcmillan, D. W. (2008). Validation of a brief sense of community scale: Confirmation of the principal theory of sense of community. *Journal of Community Psychology*, 36(1), 61-73. <https://doi.org/10.1002/jcop.20217>.

Petrillo, G., Capone, V., & Donizzetti, A. R. (2016). Classroom sense of community scale: Validation of a self-report measures for adolescents. *Journal of Community Psychology*, 44(3), 399-409. <https://doi.org/10.1002/jcop.21769>.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.

Phillips, M. (1982). Motivation and expectation in successful volunteerism. *Journal of Voluntary Action Research*, 11(2-3), 118-125. <https://doi.org/10.1177/089976408201100213>.

Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Pierce, D., Johnson, J., Felver, N., Wanless, E., & Judge, L. (2014). Influence of volunteer motivations on satisfaction for undergraduate sport management students. *Global Sport Business Journal*, 2(2), 63-71.

Ponsford, I. F., & Williams, P. w. (2010). Crafting a social license to operate: A case study of Vancouver 2010's Cypress Olympic venue. *Cognizant Communication Corporation*, 14(1), 17-36. <https://doi.org/10.3727/152599510X12724735767516>.

- Poplin, D. E. (1972). *Communities: A survey of theories and methods of research*. Macmillan.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press.
- Prati, G., Cicognani, E., & Albanesi, C. (2017). Psychometric properties of a multidimensional scale of sense of community in the school. *Frontiers in Psychology*, 8(1466), 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01466>.
- Prati, G., Tomasetto, C., & Cicognani, E. (2020). Sense of community in early adolescents: Validating the scale of sense of community in early adolescents. *the Journal of Early Adolescence*, 41(1), 1-23. <https://doi.org/10.1177/0272431620912469>.
- Prestby, J. E., Florin, P., Rich, R., & Chavis, D. (1990). Benefits, costs, incentive management and participation in voluntary organizations: A means to understanding and promoting empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 18, 117-149.
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Prentice Hall.
- Prezza, M., & Costantini, S. (1998). Sense of Community and Life Satisfaction: Investigation in Three Different Territorial Contexts. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 8, 181-194. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1298\(199805/06\)8:3<181::AID-CASP436>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1298(199805/06)8:3<181::AID-CASP436>3.0.CO;2-4).
- Prezza, M., & Pacilli, M. G. (2007). Current fear of crime, sense of community and loneliness in Italian adolescents: The role of autonomous mobility and

- play during childhood. *Journal of Community Psychology*, 35(2), 151–170.  
<https://doi.org/10.1002/jcop.20140>.
- Prezza, M., Amici, M., Roberti, T., & Tedeschi, C. (2001). Sense of community referred to the whole town: Its relations with neighboring, loneliness, life satisfaction and area of residence. *Journal of Community Psychology*, 29, 29–52.  
[https://doi.org/10.1002/1520-6629\(200101\)29:1<29::AID-JCOP3>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/1520-6629(200101)29:1<29::AID-JCOP3>3.0.CO;2-C).
- Prezza, M., Pacilli, M. G., Barbaranelli, C., & Zampatti, E. (2009). The MTSOCS: A multidimensional sense of community scale for local communities. *Journal of Community Psychology*, 37(3), 305–326.  
<https://doi.org/10.1002/jcop.20297>.
- Pritchard, M., Havitz, M., & Howard, D. (1999). Analysing the commitment-loyalty link in service contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(3), 333–348.  
<https://doi.org/10.1177/0092070399273004>.
- Puddifoot, J. E. (1996). Some initial considerations in the measurement of community identity. *Journal of Community Psychology*, 24(4), 327–336.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6629\(199610\)24:4<327::AID-JCOP3>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6629(199610)24:4<327::AID-JCOP3>3.0.CO;2-R).
- Puddifoot, J. E. (2003). Exploring ‘personal’ and ‘shared’ sense of community identity in Durham city, England. *Journal of Community Psychology*, 1, 87–106. <https://doi.org/10.1002/jcop.10039>.
- Putnam, R. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster.

- Quester, P. G., & Thompson, B. (2001). Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 41(1), 33-47. <https://doi.org/10.2501/JAR-41-1-33-47>.
- Rahman, S. (2011). Evaluation of definitions ten dimensions of corporate social responsibility. *World review of business research*, 1(1), 166-176. Recuperado el 3 septiembre de 2020, de [https://www.researchgate.net/profile/Shafiqur-Rahman-14/publication/265666273\\_Evaluation\\_of\\_Definitions\\_Ten\\_Dimensions\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility/links/5b10e3eaaca2723d9978ddb2/Evaluation-of-Definitions-Ten-Dimensions-of-Corporate-Social-Responsibility.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Shafiqur-Rahman-14/publication/265666273_Evaluation_of_Definitions_Ten_Dimensions_of_Corporate_Social_Responsibility/links/5b10e3eaaca2723d9978ddb2/Evaluation-of-Definitions-Ten-Dimensions-of-Corporate-Social-Responsibility.pdf)
- Ralston, D., Terpstra-Tong, J., Terpstra, R., Wang, X., & Egri, C. (2006). Today's state-owned enterprise of China: Are they dying dinosaurs or dynamic dynamos? *Strategic Management Journal*, 27(9), 825-843. <https://doi.org/10.1002/smj.545>.
- Ramos-Vidal, I., & Maya-Jariego, I. (2014). Sentido de comunidad, empoderamiento psicológico y participación ciudadana en trabajadores de organizaciones culturales. *Psychosocial Intervention*, 23(3), 169-176. <https://doi.org/10.1016/j.psi.2014.04.001>.
- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "ecoinitiatives" at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605-626. <https://doi.org/10.2307/1556357>.
- Ratten, V. (2010). The future of sports management: A social responsibility, philanthropy and entrepreneurship perspective. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 488-494. <https://doi.org/10.1017/S1833367200001887>.
- Ravanal, V. M. (2006). *El enfoque comunitario. El desafío de incorporar a la comunidad en las intervenciones sociales*. Universidad de Chile.
- Read, R. (2010). Creating reflexive volunteers? Young people's participation in



- Czech hospital volunteer programmes. *Journal of Youth Studies*, 13(5), 549-563. <https://doi.org/10.1080/13676261003801812>.
- Redding, G. (2002). The capitalist business system of China and its rationale. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2-3), 221-249. <https://doi.org/10.1023/A:1016239718644>.
- Reed, P. B., & Selbee, L. K. (2002). Is there a distinctive pattern of values associated with giving and volunteering? The Canadian case. *The 31st ARNOVA Annual Conference*. Montréal.
- Rego, A., & Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21, 53-75. <http://dx.doi.org/10.1108/09534810810847039>.
- Reid, S., & Arcodia, C. (2002). Understanding the role of the stakeholder in event management. *Journal of Sport & Tourism*, 7(3), 20-22. <https://doi.org/10.1080/10295390208718726>.
- Rheingold, H. (1991). *Virtual reality*. Summit Books.
- Riger, S., & Lavrakas, P. J. (1981). Community ties: Patterns of Attachment and social interaction in urban neighborhoods. *American Journal of Community Psychology*, 9(1), 55-66. <https://doi.org/10.1007/BF00896360>.
- Ringov, D., & Zollo, M. (2007). The impact of national culture on corporate social performance. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 7(4), 476-485. <https://doi.org/10.1108/14720700710820551>.
- Ritchie, J. R. (1984). Assessing the impact of hallmark events: Conceptual and research issues. *Journal of Travel Research*, 2-11. <https://doi.org/10.1177/004728758402300101>.
- Rocha, S. M. (2007). *Comportamentos de risco na adolescência*. Fundação Calouste Gulbenkian / Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

- Roche, M. (2000). *Mega-events and modernity: Olympics and expos in the growth of global culture*. Routledge.
- Ross, W. J., Leopkey, B., & Mercado, H. U. (2018). Governance of Olympic environmental stakeholders. *Journal of Global Sport Management*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/24704067.2018.1477524>.
- Rovai, A. (2002). Building sense of community at a distance. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 3(1), 1-16. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v3i1.79>.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022107>.
- Royce, M. (2007). Using human resource management tools to support social enterprise emerging themes from the sector. *Social Enterprise Journal*, 3(1), 10-19. <https://doi.org/10.1108/17508610780000718>.
- Russomanno, J., & Jabson, J. M. (2021). Assessing sense of community at farmers markets: A systematic review. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 10(2), 489-506. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2021.102.032>.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>.
- Sánchez-Sáez, J. A., Maciá, M., & Gallardo, A. (2021). Prácticas socialmente responsables en los eventos deportivos. In J. A. Sánchez-Sáez, *Eventos deportivos socialmente responsables. Una vía sostenible de gestión deportiva* (139-185). Tirant Lo Blanch.
- Sánchez, A. (2007). *Manual de psicología comunitaria. Un enfoque integrado*. Madrid: Pirámide.

- Sánchez, J. A. (2017). *Percepción de la responsabilidad social corporativa de los stakeholders en eventos deportivos: La Ruta de las Fortalezas* [Tesis doctoral, Universidad Católica de Murcia]. Recuperado el 12 mayo 2019, de <http://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/2476/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Sánchez-Sáez, J. A., Segado-Segado, F., & Vidal, A. (2018). Los eventos deportivos socialmente responsables como motor del desarrollo local. *Journal of Sports Economics & Management*, 8(3), 172-186.
- Sánchez-Sáez, J. A. (Ed.) (2021). *Eventos deportivos socialmente responsables. Una vía sostenible de gestión deportiva*. Tirant Lo Blanch.
- Schumacker, R. E., & Lomas, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modelling*. Lawrence Erlbaum.
- Séguin, B., & Parent, M. M. (2010). Corporate support: A corporate social responsibility alternative to traditional event sponsorship. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 7(3/4), 202-222. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2010.032551>.
- Salami, B., Salma, J., Hegadoren, K., Meherali, S., Kolawole, T., & Diaz, E. (2019). Sense of community belonging among immigrants: perspective of immigrant service providers. *Public Health*, 167, 28-33. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2018.10.017>.
- Sandefur, R., & Laumann, E. (1998). A paradigm for social capital. *Research Article*, 10(4), 481-501. <https://doi.org/10.1177/104346398010004005>.
- Sarason, S. B. (1974). *The psychological sense of community: Prospects for a community psychology*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Sarmiento, J. P. (2002). Gestão de eventos desportivos. *Relatório da disciplina de organização e gestão do desporto (Relatório para concurso público para Professor Associado)*. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação

Física.

- Sarmiento, J. P., Pinto, A., Costa, C. P., & Silva, C. A. (2011). O evento desportivo como factor de desenvolvimento. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1(1), 1-14. Recuperado el 2 noviembre 2020, de <http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=view&path%5B%5D=364&path%5B%5D=265>.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75. <https://doi.org/10.2307/4165008>.
- Scanlan, T., Simons, J., Carpenter, P., Schmidt, G., & Keeler, B. (1993). The sport commitment model: Measurement development for the youth-sport domain. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15(1), 16-38. <https://doi.org/10.1123/jsep.15.1.16>.
- Schiebel, W., & Pochtrager, S. (2003). Corporate ethics as a factor for success: The measurement instrument of the University of Agricultural Sciences (BOKU) Vienna. *Supply Chain Management*, 8(2), 116- 121. <https://doi.org/10.1108/13598540310468715>.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530. <https://doi.org/10.5840/beq200313435>.
- Schwartz, S. H. (2006). Basic Human Values: An overview. *The Hebrew University of Jerusalem*, 1-19. Recuperado el 3 septiembre de 2021, de [https://www.researchgate.net/profile/Shalom-Schwartz/publication/237364051\\_Basic\\_Human\\_Values\\_An\\_Overview/links/00b49526c216feefba000000/Basic-Human-Values-An-Overview.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Shalom-Schwartz/publication/237364051_Basic_Human_Values_An_Overview/links/00b49526c216feefba000000/Basic-Human-Values-An-Overview.pdf).
- Scotto, S., Guillet-Descas, E., Procentese, F., & Martinent, G. (2017). Construction and validation of the Sport Sense of Community in Adolescence Questionnaire (SSCAQ). *Journal of Community Psychology*, 45, 1-13.

<https://doi.org/10.1002/jcop.21892>.

Segado, F. (2009). *El papel de los incidentes críticos en el complemento de la información sobre la calidad de los servicios, en las instalaciones de ocio náutico de la Región de Murcia: Relación entre percepción de la calidad, satisfacción y lealtad del consumidor* [Tesis doctoral, Universidad Católica de Murcia]. Recuperado el 10 agosto 2020, de <http://hdl.handle.net/10952/999>.

Serrow, R. C. (1991). Students and volunteerism: Looking into the motives of community service participants. *American Educational Research Journal*, 28(3), 534- 556. <https://doi.org/10.2307/1163148>.

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64. <https://doi.org/10.2307/41162149>.

Shaffer, C. R., & Anundsen, K. (1993). *Creating communities anywhere: Finding support and connection in a fragmented world*. New York: G. P. Putnam's Sons.

Shafiee, M., & Bazargan, N. (2018). Behavioral customer loyalty in online shopping: The role of e-service quality and e-recovery. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 13(1), 26-38. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-18762018000100103>.

Shanahan, T. (1982). *Volunteers: A valuable resource prepared for policy makers*. President's Task Force on Private Sector Initiatives.

Shannon Hamm, M., MacLea, J., & Misener, K. (2007). Motivation, commitment, and intentions of volunteers at a large Canadian sporting event. *Leisure/Loisir*, 31(2), 523-556. <https://doi.org/10.1080/14927713.2007.9651394>.

Sheehy, B. (2015). Defining CSR: Problems and solutions. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 625-648.

- Shin, S., & Kleiner, B. H. (2003). How to manage unpaid volunteers in organisations. *Management Research News*, 26(2/3/4), 63-71. <https://doi.org/10.1108/01409170310784005>.
- Shipway, R. (2007). Sustainable legacies for the 2012 Olympic Games. *The Journal of the Royal Society for the Promotion of Health*, 127(3), 119-124. <https://doi.org/10.1177/1466424007077344>.
- Shone, A., & Parry, B. (2001). *Successful event management: A practical handbook*. Cengage Learning EMEA.
- Simó, L., Pérez, R., & Gnoth, J. (2011). Gestión de redes en empresas turísticas ante eventos deportivos: Un análisis de la America's Cup 2007 en Valencia. *Revista de Análisis Turístico* (11), 53-63. <https://doi.org/10.1234/RAT2011n11>.
- Sirmon, D. G., & Lane, P. J. (2004). A model of cultural differences and international alliance performance. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 306-319. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400089>.
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organisations: The application of organisation theory (2nd ed.)*. Human Kinetics.
- Smith, A., & Westerbeek, H. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25(1), 43-54. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2007.sp.00007>.
- Smith, D., & Rhiney, E. (2020). CSR commitments, perceptions of hypocrisy, and recovery. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 5, 1-12. <https://doi.org/10.1186/s40991-019-0046-7>.
- Smith, N. C. (2001). Changes in corporate practices in response to public interest advocacy and actions: the role of consumer boycotts and socially responsible consumption in promoting corporate social responsibility. In P. N. Bloom, & G. T. Gundlach, *Handbook of marketing and society* (125-159).

<https://doi.org/10.4135/9781452204765.N7>). Thousand Oaks.

Smith, N., & Quelch, J. (1993). Ethics in marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 12(1), 137-139. Recuperado el 12 febrero 2020, de <https://www.jstor.org/stable/30000122>.

Soler Javaloy, P. (2011). *Voluntariado en red: Hacia un nuevo universo solidario*. Publicaciones Universidad de Alicante.

Solomon, R. (1994). *Above the bottom line: An introduction to business ethics*. Harcourt Brace College Publishers.

Sorokin, P. A. (1954). *The ways and power of love*. Beacon Press.

Sparks, R., & Westgate, M. (2002). Sponsoring women's team sports: Broad-based and targeted sponsorship strategies in Canadian women's ice hockey. *International Journal of Sport Marketing and Sponsorship*, 3(1), 49-84. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-04-01-2002-B006>.

Spiller, R. (2000). Ethical business and investment: A model for business and society. *Journal of Business Ethics*, 27(1/2), 149-160. <https://doi.org/10.1023/A:1006445915026>.

Sprinkle, G. B., & Maines, L. A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53(5), 445-453. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2010.05.006>.

Starik, M. (1994). The Toronto conference: Reflections on stakeholder theory. *Business and Society*, 33(1), 82-131. <https://doi.org/10.1177/000765039403300105>.

Stebbins, R. A. (1996). Volunteering: A serious leisure perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(2), 211-224. <https://doi.org/10.1177/0899764096252005>.

Stebbins, R. A. (2007). *Serious leisure: A perspective for our time*. Transaction

Publishers.

Steiner, G. A. (1971). *Business and society*. Random House.

Stephenson, S. (2019). Creating a sense of community in distance education. *International Journal of Academic Research in Education*, 5(1-2), 1-8. <https://doi.org/10.17985/ijare.524225>.

Strigas, A. D., & Jackson, N. E. (2003). Motivating volunteers to serve and succeed: Design and results of a pilot study that explores demographics and motivational factors in sport volunteerism. *International Sports Journal*, 7(1), 112-123.

Studer, S., & von Schnurbein, G. (2013). Organizational factors affecting volunteers: A literature review on volunteer coordination. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(2), 403-440. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9268-y>.

Stukas, A., Hoye, R., Nicholson, M., Brown, K., & Aisbett, L. (2014). Motivations to volunteer and their associations with volunteers' well-being. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 112-132. <https://doi.org/10.1177/0899764014561122>.

Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1), 43-64. <https://doi.org/10.2307/258886>.

Switzer, C. L., Switzer, G. E., Stukas, A. A., & Baker, C. E. (1999). Medical student motivations to volunteer: Gender differences and comparisons to other volunteers. *Journal of Prevention and Intervention in the Community*, 18, 53-64. [https://doi.org/10.1300/J005v18n01\\_05](https://doi.org/10.1300/J005v18n01_05).

Swyers, H. (2005). Community america: who owns wrigley field? *The International Journal of the History of Sport*, 22(6), 1086-1105. <https://doi.org/10.1080/09523360500286783>.



- Țară-Lungă, M. (2012). Major special events: An interpretative literature review. *Management & Marketing*, 7(4), 759-776. Recuperado el 22 noviembre 2019, de <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/296.pdf>.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, & W. G. Austin, *Psychology of intergroup relations* (7-24). Nelson-Hall.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. In J. T. Jost, & J. Sidanius, *Key readings in social psychology. Political psychology: Key readings* (276-293). <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>. Psychology Press.
- Taks, M., Green, C., Misener, L., & Chalip, L. (2014). Evaluating sport development outcomes: The case of a medium sized international sport event. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 213-237. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.882370>.
- Talo, C., Mannarini, T., & Rochira, A. (2013). Sense of community and community participation: A meta-analytic review. *Social Indicators Research*, 117, 1-28. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0347-2>.
- Tamney, J. B., & Chiang, L. H. (2002). *Modernization, globalization, and Confucianism in Chinese societies*. Praeger Publishers.
- Tang, P., & Yang, S. (2018). Is there really a trade-off between environmental protection and corporate development? *Management Review*, 30(8), 225-235. <https://doi.org/10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2018.08.018>.
- Tartaglia, S. (2006). A preliminary study for a new model of sense of community. *Journal of Community Psychology*, 34(1), 25-36. <https://doi.org/10.1002/jcop.20081>.
- Tavazza, L. (1995). *El nuevo rol del voluntariado social*. Lumen.

- Taylor, T., Darcy, S., Hoye, R., & Cuskelly, G. (2006). Using psychological contract theory to explore issues in effective volunteer management. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 123–147. <https://doi.org/10.1080/16184740600954122>.
- Thanetsunthorn, N. (2015). The impact of national culture on corporate social responsibility: Evidence from cross-regional comparison. *Asian Journal of Business Ethics*, 4(1), 35–56. <https://doi.org/10.1007/s13520-015-0042-2>.
- Thoits, P. A., & Hewitt, L. N. (2001). Volunteer Work and well-being. *Journal of Health and Social Behavior*, 42, 115–131. Recuperado el 20 enero 2020, de <https://doi.org/10.2307/3090173>.
- Thompson, J. K., Wartick, S. L., & Smith, H. L. (1991). Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12, 207-230. Recuperado el 12 junio 2019, de <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/7266/7103>.
- Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social entrepreneurship - a new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38(5), 328–338. <https://doi.org/10.1108/00251740010340517>.
- Toohey, K. M. (2008). The Sydney Olympics: Striving for legacies - overcoming short-term disappointments and long-term deficiencies. *International Journal of the History of Sport*, 25(14), 1953–1971. <https://doi.org/10.1080/09523360802439270>.
- Townley, G., & Kloos, B. (2009). Development of a measure of sense of community for individuals with serious mental illness residing in community settings. *Journal of community psychology*, 37(3), 362–380. <https://doi.org/10.1002/jcop.20301>.
- Tripp, T. M., Bies, R. J., & Aquino, K. (2002). Poetic justice or petty jealousy? The

- aesthetics of revenge. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 966– 984. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00038-9](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00038-9).
- Tsai, T., Young, M. N., & Cheng, B. (2011). Confucian business practices and firm competitiveness: The case of sinyi real estate. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), 317-343. <https://doi.org/10.1007/s11782-011-0133-4>.
- Tsiotsou, R. H., & Alexandris, K. (2009). Delineating the outcomes of sponsorship: sponsor image, word of mouth, and purchase intentions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(4), 358-369. <https://doi.org/10.1108/09590550910948583>.
- Tu, W. (1985). *Confucian thought: Selfhood as creative transformation*. State University of New York.
- Tulder, R. V., & Kolk, A. (2001). Multinationality and corporate ethics: Codes of conduct in the sporting goods industry. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 267-283. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490952>.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658 – 672. <https://doi.org/10.2307/257057>.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>.
- Turner, C. H., & Trompenaars, A. (1993). *The seven cultures of capitalism*. Doubleday.
- Turner, V. W. (1969). *The ritual process: Structure and anti-structure*. Aldine Pub. Co.
- Twynam, G., Farrell, J., & Johnston, M. (2002). Leisure and volunteer motivation at a special sporting event. *Leisure/Loisir*, 27(3-4), 363-377. <https://doi.org/10.1080/14927713.2002.9651310>.

- Úcar, X. (2012). La comunidad como elección: Teoría y práctica de la acción comunitaria. In A. Z. Constanzo, & H. B. Torres, *Teoría y Práctica de la acción comunitaria: Aportes desde la psicología social comunitaria* (37-71). Santiago de Chile, Chile: RIL Editores.
- Valentine, S., & Godkin, L. (2009). Ethics, social responsibility, and ethical reasoning in an education-based health science centre: When doing good results in good employees. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 7(3), 61-77. Recuperado el 12 enero 2020, de <http://www.na-businesspress.com/JLAE/JLAE73/ValentineWeb.pdf>.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G., & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 353-372. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0739-7>.
- Valenzuela, L., Jara-Bertín, M., & Villegas, F. (2015). Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero. *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 329-344. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150308>.
- Vallejo, M., Moreno, M. d., & Ríos, M. L. (2017). Sentido de comunidad, fatalismo y participación en contextos de crisis socioeconómica. *Psychosocial Intervention*, 26(1), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.psi.2016.10.002>.
- van der Wiele, T., Kok, P., McKenna, R., & Brown, A. (2001). A corporatesocial responsibility audit within a quality management framework. *Journal of Business Ethics*, 31(4), 285-297. <https://doi.org/10.1023/A:1010767001610>.
- van Marrewijk, M. (2003). Concept and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95-105. <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>.
- Van Niekerk, M., & Getz, D. (2019). *Event stakeholders: Theory and Methods for events and tourism*. Goodfellow Publishers Limited.

- van Til, J. (1988). *Mapping the third sector: Voluntarism in a changing social economy*. Foundation Center.
- Vecina, M. L., Chacón, F., Marzana, D., & Marta, E. (2013). Volunteer engagement and organizational commitment in nonprofit organizations: What makes volunteers remain within organizations and feel happy? *Journal of Community Psychology, 41*(3), 291-302. <https://doi.org/10.1002/jcop.21530>.
- Vega, M. T., & Pereira, M. A. (2012). Sentido de comunidad y bienestar en usuarios de asociaciones sociales de salud. *Global Journal of Community Psychology Practice, 3*(4), 1-5. Recuperado el 15 noviembre 2019, de <http://www.gjcpporg/pdfs/2012-Lisboa-075.pdf>.
- Verdeyen, V., Put, J., & van Buggenhout, B. (2004). A social stakeholder models. *International Journal of Social Welfare, 13*(4), 325-331. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2004.00328.x>.
- Vetitnev, A. M., & Bobina, N. (2017). Residents' perceptions of the 2014 Sochi Olympic Games. *Leisure Studies, 36*(1), 108-118. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/02614367.2015.1105857>.
- Vetitnev, A., Bobina, N., & Terwiel, F. A. (2018). The influence of host volunteer motivation on satisfaction and attitudes toward Sochi 2014 Olympic Games. *Event Management, 22*(3), 333-352. [10.3727/152599518X15239930463145](https://doi.org/10.3727/152599518X15239930463145).
- Vives, A. (2006). Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship, 21*(Spring), 39-50. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2006.sp.00006>.
- Votaw, D. (1972). Genius became rare: a comment on the doctrine of social responsibility. *California Management Review, 15*(2), 25-31. <https://doi.org/10.2307/41164435>.
- Waddock, S. (2008). Building a new institutional infrastructure for corporate

- responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 22(3), 87-108.  
<https://doi.org/10.5465/amp.2008.34587997>.
- Waldman, D. A., Sully de Luque, M., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A., & ... Wilderom, C. P. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823-837. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400230>.
- Walker, M. B., & Kent, A. (2009). Do fans care? Assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry. *Journal of Sport Management*, 23(6), 743-769.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1123/jsm.23.6.743>.
- Walker, M., & Parent, M. (2009). Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport. *Sport Management Review*, 13, 198-213.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2010.03.003>.
- Walker, M., Heere, B., Parent, M. M., & Drane, D. (2010). Social responsibility and the Olympic Games: The mediating role of consumer attributions. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 659-680.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0445-x>.
- Walker, M., Kaplanidou, K., Gibson, H., Thapa, B., Geldenhuys, S., & Coetzee, W. (2013). Win in Africa, with Africa: Social responsibility, event image, and destination benefits. The case of the 2010 FIFA World Cup in South Africa. *Tourism Management*, 34, 80-90  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.03.015>.
- Walker, M., & Parent, M. M. (2010). Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport. *Sport Management Review*, 13(3), 198-213.  
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.03.003>.

- Walters, G., & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management, & Organization*, 16(4), 566-586. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/S1833367200001942>.
- Walton, C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Wadsworth.
- Wang, C., & Wu, X. (2014). Volunteers' motivation, satisfaction, and management in large-scale events: An empirical test from the 2010 Shanghai World Expo. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25, 754-771. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9350-0>.
- Wang, H.-M. D. (2010). Corporate social performance and financial- based brand equity. *Journal of Product and Brand Management*, 19(5), 335-345. <https://doi.org/10.1108/10610421011068577>.
- Wang, L., & Juslin, H. (2009). The impact of Chinese culture on corporate social responsibility: The harmony approach. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 433-451. <https://doi.org/10.1007/sl0551-009-0306-7>.
- Wang, L., & Juslin, H. (2012). Values and corporate social responsibility perceptions of Chinese university students. *Journal of Academic Ethics*, 10, 57-82. <https://doi.org/10.1007/s10805-012-9148-5>.
- Wang, L., & Juslin, H. (2012). Values and corporate social responsibility perceptions of Chinese university students. *Journal of Academic Ethics*, 10(1), 57-82. <https://doi.org/10.1007/s10805-012-9148-5>.
- Wang, S., & Ye, Q. (2005). The definition and classification of sport game. *Journal of capital Institute of Physical Education*, 17(2), 1-4. <https://doi.org/10.14036/j.cnki.cn11-4513.2005.02.002>.
- Warburton, J., & Terry, D. J. (2000). Volunteer decision making by older people: A test of a revised theory of planned behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 22(3), 245-257. <https://doi.org/10.1207/15324830051036135>.

- Warner, M. (2002). Human resourcemanagement “with Chinese characteristics”:  
A comparative study ofthe People's Republic of China and Taiwan. *Asia  
Pacific Business Review*, 9(2), 21-43.  
<https://doi.org/10.4324/9780203009598>.
- Warner, S. (2010). *Sport and social structures: Building community on campuses* [Tesis  
Doctoral, University of Texas], ProQuest Dissertations Publishing.
- Warner, S. (2015). Sport and sense of community theory. In G. B. Cunningham, J.  
S. Fink, & A. Doherty, *Routledge handbook of theory in sport Management*  
(189-199). Routledge.
- Warner, S., & Dixon, M. A. (2011). Enhancing the sport experience:  
Understanding sense of community from an athlete’s perspective. *Journal  
of Sport Management*, 25(3), 257-271. <https://doi.org/10.1123/jsm.25.3.257>.
- Warner, S., & Dixon, M. A. (2013). Sports and community on campus:  
Constructing a sports experience that matters. *Journal of College Student  
Development*, 54(3), 283-298. <https://doi.org/10.1353/csd.2013.0044>.
- Warner, S., Kerwin, S., & Walker, M. (2013). Examining sense of community in  
sport: Developing the multidimensional ‘SCS’ scale stacy. *Journal of Sport  
Management*, 27(1), 349-362. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.5.349>.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social  
performance model. *The Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.  
<https://doi.org/10.2307/258044>.
- Weems, A. J., Garner, J. R., Oshiro, K., & Singer, J. N. (2017). Corporate social  
responsibility: Considerations for sport management in the age of  
neoliberalism. *International Journal of Exercise Science*, 10(6), 900-914.  
Recuperado el 12 noviembre 2020, de  
<https://digitalcommons.wku.edu/ijes/vol10/iss6/8>.
- Welford, R. (2004). Corporate social responsibility in Europe and Asia. *Journal of*



- Corporate Citizenship*, 13, 31-47.  
<https://doi.org/10.9774/gleaf.4700.2004.sp.00007>.
- Wen, H. (2012). *Chinese philosophy*. Cambridge University Press.
- Westerbeek, H., Smith, A., Turner, P., Emery, P., Green, C., & Van Leeuwen, L. (2006). *Managing sport facilities and major events*. Routledge.
- Westheimer, J., & Kahne, J. (1993). Building school communities: An experience-based model. *Phi Delta Kappan*, 75(4), 324-328.  
<https://doi.org/10.2307/20405093>.
- Wheeler, D., & Sillanpaa, M. (1997). *The stakeholder corporation: A blueprint for maximizing stakeholder value*. Pitman.
- Wheeler, M. (1994). Ethics and the sports business. *Business Ethics*, 3(1), 8-15.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.1994.tb00055.x>.
- White, A. L. (2008). *Culture Matters: The soul of CSR in emerging economies*. Recuperado de [www.bsr.org](http://www.bsr.org)
- Wicker, P. (2017). Volunteerism and volunteer management in sport. *Sport Management Review*, 20(4), 325-337.  
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.01.001>.
- Williams, P. W., Dossa, K. B., & Tompkins, L. (1995). Volunteerism and special event management: A case study of Whistler's Men's World Cup of Skiing. *Festival Management & Event Tourism*, 83-95.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26, 215-240.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.215>.
- Wilson, P. M., Rodgers, W. M. & Fraser, S. N. (2002). Examining the psychometric properties of behavioural regulation en exercise questionnaire. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 6(1), 1-21.

- Winniford, J., Carpenter, D., & Grider, C. (1997). Motivations of college student volunteers: A review. *NASPA Journal*, 34(2), 134-146. <https://doi.org/10.2202/1949-6605.1015>.
- Wisner, P. S., Stringfellow, A., Youngdahl, W. E., & Parker, L. (2005). The service volunteer - loyalty chain: An exploratory study of charitable not-for-profit service organizations. *Journal of Operations Management*, 23(2), 143-161. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.07.003>.
- Wolfenbarger, M. & Gilly, M. C. (2003). Etailq: dimensionalizing, measuring and predicting etail quality. *Journal of Retailing*, 79(3), 183-198
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718. <https://doi.org/10.2307/258977>.
- Wood, D. J., & Lodgson, J. M. (2002). Business citizenship: From individuals to organizations. *The Ruffin Series of the Society for Business Ethics Quarterly*, 3, 59-94. <https://doi.org/10.5840/ruffinx200232>.
- Xiao, H. (2018). The development and evolution of social responsibility of state-owned enterprises: Based on 40 Years of review and depth observation. *Business Management Journal*, 40(10), 5-26. <https://wenku.baidu.com/view/9956469f091c59eef8c75fbfc77da26924c59629.html>.
- Xu, C., & Chen, L. (2006). Research on the assessment system of Chinese State-Owned enterprises' performance on social responsibility. *Contemporary Economic Management*, 38(9), 26-29. <https://doi.org/10.13253/j.cnki.ddjgl.2016.09.005>.
- XueH., & MasonD.S. (2011). The changing stakeholder map of Formula One Grand Prix in Shanghai. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 371-395. <https://doi.org/10.1080/16184742.2011.599205>.
- Yan, Z., & Chen, L. (2008). Smiling volunteers win another Olympic gold for

- Beijing. *Chinaview*, Recuperado el 20 noviembre 2019, de [http://www.china.org.cn/olympics/news/2008-08/14/content\\_16226737.htm](http://www.china.org.cn/olympics/news/2008-08/14/content_16226737.htm).
- Yang, H. (2012). El “paradigma occidental con espíritu chino” y la responsabilidad social corporativa (RSC) estilo chino: Valores, liderazgo y comportamiento de la RSC en el desarrollo sustentable. 25-56. [https://www.uv.mx/chinaveracruz/files/2013/07/03\\_05\\_4\\_ISSN5723\\_ParadigmaOccidental.pdf](https://www.uv.mx/chinaveracruz/files/2013/07/03_05_4_ISSN5723_ParadigmaOccidental.pdf).
- Yang, L., & Guo, Z. (2014). Evolution of CSR concept in the west and China. *International Review of Management and Business Research*, 3(2), 819-826. Recuperado de <http://www.irnbrjournal.com/papers/1399193355.pdf>.
- Zafirovski, M. (2005). The influence of sociology on economics. *Journal of Classical Sociology*, 5(2), 123-156. <https://doi.org/10.1177/1468795X05053488>.
- Zani, B., & Cicognani, E. (2012). Sense of community in the work context. A study on members of a co-operative enterprise. *Global Journal of Community Psychology Practice*, 3(4), 1-8. Recuperado el 12 noviembre 2020, de <https://www.gjcpporg/pdfs/2012-Lisboa-079.pdf>.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioural consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46. <https://doi.org/10.2307/1251929>.
- Zhang, C., & Zhao, M. (2018). The role orientation and participation means of state-owned enterprises in targeted poverty alleviation. *Journal of Guangxi University for Nationalities (Philosophy and Social Science Edition)*, 40(1), 51-56.
- Zhang, D. (2012). Corporate accountability (China). In S. Geall, J. Liu, & S. Pellissery, *The encyclopedia of sustainability. Volume 7: China, India, and East and Southeast Asia: Assessing sustainability (74-78)*. Great Barrington, MA, USA: Berkshire Publishing.

- Zhang, D. (2017). *Corporate social responsibility in China cultural and ownership influences on perceptions and practices*. Gateway East Singapore: Springer.
- Zhang, D., Morse, S., & Ma, Q. (2019). Corporate social responsibility and sustainable development in China: Current status and future perspectives. *Sustainability*, 11(16), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su11164392>.
- Zhang, D., Morse, S., Kambhampati, U., & Li, B. (2014). Evolving corporate social responsibility in China. *Sustainability*, 6(11), 7646-7665. <https://doi.org/10.3390/su6117646>.
- Zhang, L., Yang, H., & Huang, H. (2009). Ways to realize the motivation mechanism of CSR for employer-employee relationship in China. *Journal of Northeastern University (Social Science)*, 11(6), 503-507. <https://doi.org/10.15936/j.cnki.1008-3758.2009.06.014>.
- Zhang, Y. (2021). A summary of the western research on sense of sport community. *Advances in Social Sciences*, 104-109. <https://doi.org/10.12677/ASS.2021.101018>.
- Zhao, D., & Bai, N. (2016). Study on relationship between corporate social responsibility and corporate performance from perspective of social capital. *Journal of Shenyang University of Technology*, 9(5), 385-390. <https://doi.org/10.7688/j.issn.1674-0823.2016.05.01>.
- Zhao, D.-z., & Bai, N.-n. (2016). Study on relationship between corporate social responsibility and corporate performance from perspective of social capital. *Journal of Shenyang University of Technology*, 9(5), 385-390.
- Zhu, J., & Li, B. (2012). Research on Influencing factors of food corporation social responsibility information disclosure. *Research on Economics and Management*, 5, 123-128. <https://doi.org/10.13502/j.cnki.issn1000-7636.2012.05.002>.
- Zhu, W. (2007). On the reasons and countermeasures for differences in MNCs'

CSR performance in different countries. *International Economics and Trade Research*, 23(5), 76-80. <https://doi.org/10.13687/j.cnki.gjjmts.2007.05.017>

Zikmund, W. G. (2003). *Fundamentos de investigación de mercados*. Madrid: Thomson.



# **ANEXOS**





**ANEXOS**

## ANEXO 1. ENCUESTA PRE EVENTO

**Encuesta de opinión sobre su participación previa como voluntario del China Open 500 del año 2019**

Estimado voluntario:

Desde la Facultad de Deporte de la Universidad Católica de Murcia (España) estamos realizando una encuesta para conocer cual es su opinión sobre su participación como voluntario previo a la celebración del evento China Open 500. Le pedimos que sea sincero en sus respuestas. La encuesta es totalmente anónima. Consideramos que su opinión es fundamental, ya que servirá para mejorar los aspectos que resulten más insatisfactorios y afianzar los puntos mejor valorados. No le llevará más de 10 minutos.

Por favor, de las siguientes cuestiones, responda eligiendo una de las opciones propuestas con un  o poniendo- una X.

1. Departamento: \_\_\_\_\_

2. Puesto: \_\_\_\_\_

3. Indique el día de comienzo de su voluntariado: \_\_\_\_\_

4. Género:     1 Hombre     2 Mujer

5. Edad: ..... años (no menores 18)



N°	ÍTEMS							
	<b>Durante mi periodo de formación como voluntario, los gestores del China Open 500:</b>							
1	- se preocupan por sus voluntarios.	1	2	3	4	5	6	7
2	- me hacen sentirme como un voluntario valioso.	1	2	3	4	5	6	7
3	- apoyan a sus voluntarios.	1	2	3	4	5	6	7
4	El China Open 500 me proporciona recursos virtuales para interactuar con otros voluntarios.	1	2	3	4	5	6	7
5	Ser voluntario del China Open 500 me va a dar oportunidades de tomar decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
6	Siento que pertenezco al grupo de voluntarios del China Open 500.	1	2	3	4	5	6	7
7	Los trabajadores del abierto tienen en cuenta las necesidades de todos, cuando toman decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
8	Estar involucrado en un evento altamente competitivo es divertido.	1	2	3	4	5	6	7
9	Me siento cómodo hablando libremente con los gestores del China Open 500.	1	2	3	4	5	6	7
10	Cuando voy a la formación, hay instalaciones donde puedo interactuar con otros voluntarios.	1	2	3	4	5	6	7
11	Si hubiera un problema en el China Open 500 puedo ayudar a resolverlo.	1	2	3	4	5	6	7
12	Los trabajadores del abierto toman decisiones que benefician a todos.	1	2	3	4	5	6	7
13	Los espacios virtuales creados por el China Open 500 facilitan las relaciones con los demás voluntarios.	1	2	3	4	5	6	7
14	El nivel de competitividad del China Open 500 me hace disfrutar como voluntario.	1	2	3	4	5	6	7
15	Los trabajadores del abierto toman decisiones que son justas.	1	2	3	4	5	6	7
16	Comparto valores similares con otros voluntarios del China Open 500.	1	2	3	4	5	6	7
17	Voy a tener criterio (opinión formada) para hablar del China Open 500.	1	2	3	4	5	6	7
18	El nivel competitivo del China Open 500 me va ayudar a unirme al resto de voluntarios.	1	2	3	4	5	6	7
19	El voluntariado me pone en contacto con amigos que comparten un compromiso fuerte de voluntariado.	1	2	3	4	5	6	7
20	Voy a tener instalaciones donde relacionarme con otros voluntarios.	1	2	3	4	5	6	7
21	Siento que voy a tener influencia sobre el China Open 500.	1	2	3	4	5	6	7

A continuación, nos gustaría conocer **los motivos (motivaciones)** por los que usted ha decidido participar en “**el voluntariado del Abierto de China 2017**”, por favor valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Según la escala de respuestas establecida del 1 al 7, si usted señala **1**

estará *Muy en desacuerdo* con el enunciado y en el otro extremo, *si señala 7* estará *Muy de acuerdo* con el enunciado.

1	2	3	4	5	6	7
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Indiferente	Más bien en acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Nº	ÍTEMS							
<b>El voluntariado me la oportunidad de:</b>								
22	- Hacer un trabajo con sentido.	1	2	3	4	5	6	7
23	- Desarrollarme como persona.	1	2	3	4	5	6	7
24	- Tener la sensación del trabajo bien realizado.	1	2	3	4	5	6	7
<b>El voluntariado me ayuda a:</b>								
25	- Explorar diferentes opciones profesionales.	1	2	3	4	5	6	7
26	- Aliviar el estrés y la tensión.	1	2	3	4	5	6	7
27	- Mejorar en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
28	- Tener mejores oportunidades de relaciones laborales (networking).	1	2	3	4	5	6	7
29	- Comprender mejor las organizaciones.	1	2	3	4	5	6	7
30	- Ayuda a mi autoestima.	1	2	3	4	5	6	7
31	Disfruto relacionándome con otros profesionales.	1	2	3	4	5	6	7
32	Puedo hacer nuevos contactos que podrían ayudarme en mi carrera	1	2	3	4	5	6	7
33	Mejora mis habilidades.	1	2	3	4	5	6	7
34	Me pone en contacto con personas con las que comparto el interés por servir a la comunidad.	1	2	3	4	5	6	7
35	El voluntariado se considera prestigioso.	1	2	3	4	5	6	7
36	Es una actividad importante para conocer a las personas mejor.	1	2	3	4	5	6	7
37	Me da energía (me siento bien).	1	2	3	4	5	6	7
38	El voluntariado me hace sentirme importante.	1	2	3	4	5	6	7
39	Me puede llevar a hacer contactos para trabajos futuros	1	2	3	4	5	6	7
40	Me ayuda a relacionarme con gente nueva.	1	2	3	4	5	6	7
41	Es un camino para hacer nuevos amigos.	1	2	3	4	5	6	7
42	El voluntariado me hace más atractivo comercialmente ante otras organizaciones.	1	2	3	4	5	6	7
43	El voluntariado me hace sentirme necesario.	1	2	3	4	5	6	7
44	Me hace descubrir nuevos intereses.	1	2	3	4	5	6	7

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN YA HA FINALIZADO LA ENCUESTA**

## ANEXO 2. ENCUESTA POST EVENTO

**Encuesta de opinión sobre su participación previa como voluntario del China Open 500 del año 2019**

Estimado voluntario:

Desde la Facultad de Deporte de la Universidad Católica de Murcia (España) estamos realizando una encuesta para conocer cual es su opinión sobre su participación como voluntario previo a la celebración del evento China Open 500. Le pedimos que sea sincero en sus respuestas. La encuesta es totalmente anónima. Consideramos que su opinión es fundamental, ya que servirá para mejorar los aspectos que resulten más insatisfactorios y afianzar los puntos mejor valorados. No le llevará más de 10 minutos.

Por favor, de las siguientes cuestiones, responda eligiendo una de las opciones propuestas con un  o poniendo- una X.

1. Departamento: \_\_\_\_\_

2. Puesto: \_\_\_\_\_

3. Indique el día de comienzo de su voluntariado: \_\_\_\_\_

4. Género:     1 Hombre         2 Mujer

5. Edad: ..... años (no menores 18)

6. Nivel educativo

Universitario         Técnico         Educación Secundaria

7. Habitualmente trabaja

- Tiempo completo
- Tiempo parcial  Sin trabajo
- Trabaja en el hogar  Jubilado

8. ¿Es la primera vez que participa como voluntario?

- 1 Si  2 No  3 NS/NC

9. En caso afirmativo: ¿podría decirme desde cuando es voluntario (años)?

- de 1 a 5  de 6 a 10  de 11 a 15
- de 16 a 20  de 21 a 25  más de 25 años

A continuación, atendiendo a su opinión sobre “**el voluntariado del China Open 500**”, por favor valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Según la escala de respuestas establecida del 1 al 7, si usted señala **1** *estará Muy en desacuerdo* con el enunciado y en el otro extremo, *si señala 7* *estará Muy de acuerdo* con el enunciado.

1	2	3	4	5	6	7
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Indiferente	Más bien en acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Nº	ÍTEMS							
	<b>Durante mi periodo como voluntario, los gestores del Abierto de China:</b>							
1	- Se han preocupado por sus voluntarios.	1	2	3	4	5	6	7
2	- Me han hecho sentirme como un voluntario valioso.	1	2	3	4	5	6	7
3	- Han apoyado a sus voluntarios.	1	2	3	4	5	6	7
4	El China Open 500 me ha proporcionado recursos virtuales para interactuar con otros voluntarios.	1	2	3	4	5	6	7
5	Estoy satisfecho por haber sido voluntario del China Open 500.	1	2	3	4	5	6	7
6	Ser voluntario del China Open 500 me ha dado oportunidades de tomar decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
7	Voy a recomendar ser voluntario del China Open 500 a otras personas.	1	2	3	4	5	6	7
8	Siento que pertenezco al grupo de voluntarios del China Open 500.	1	2	3	4	5	6	7
9	Estoy animado a volver a ser voluntario del China Open 500.	1	2	3	4	5	6	7
10	Los trabajadores del abierto han tenido en cuenta las necesidades de todos, cuando toman decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
11	Estar involucrado en un evento altamente competitivo ha sido divertido.	1	2	3	4	5	6	7
12	Mi decisión de ser voluntario del China Open 500 ha sido correcta.	1	2	3	4	5	6	7
13	Me he sentido cómodo hablando libremente con los gestores del China Open 500.	1	2	3	4	5	6	7
14	Voy a decir cosas positivas sobre ser voluntario del China Open 500 a otras personas.	1	2	3	4	5	6	7
15	Había instalaciones donde he podido interactuar con otros voluntarios.	1	2	3	4	5	6	7
16	Para mí sería una pena dejar de ser voluntario del China Open 500.	1	2	3	4	5	6	7
17	Si hubiera un problema en el China Open 500 habría podido ayudar a resolverlo.	1	2	3	4	5	6	7
18	Los trabajadores del abierto toman decisiones que benefician a todos.	1	2	3	4	5	6	7
19	Si fuera a voluntario de nuevo, escogería otro evento.	1	2	3	4	5	6	7
20	Los espacios virtuales creados por el China Open 500 facilitan las relaciones con los demás voluntarios.	1	2	3	4	5	6	7
21	El nivel de competitividad del China Open 500 me ha hecho disfrutar como voluntario.	1	2	3	4	5	6	7
22	Voy a seguir siendo voluntario del China Open 500, aunque tuviera que realizar un mayor esfuerzo.	1	2	3	4	5	6	7
23	Los trabajadores del abierto toman decisiones que son justas.	1	2	3	4	5	6	7
24	Comparto valores similares con otros voluntarios del China Open 500.	1	2	3	4	5	6	7
25	Ha sido un error ser voluntario del China Open 500.	1	2	3	4	5	6	7
26	Tengo criterio (opinión formada) para hablar del China Open 500.	1	2	3	4	5	6	7
27	El nivel competitivo del China Open 500 me ha ayudado a unirme al resto de voluntarios.	1	2	3	4	5	6	7

28	Estoy decidido a seguir siendo voluntario.	1	2	3	4	5	6	7
29	El voluntariado me pone en contacto con amigos que comparten un compromiso fuerte de voluntariado.	1	2	3	4	5	6	7
30	He tenido instalaciones donde relacionarme con otros voluntarios.	1	2	3	4	5	6	7
31	No estoy feliz por haber sido voluntario del China Open 500.	1	2	3	4	5	6	7
32	Siento que he tenido influencia sobre el China Open 500.	1	2	3	4	5	6	7
33	Voy animar a mi familia y amigos a que sean voluntarios del China Open 500.	1	2	3	4	5	6	7

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN YA HA FINALIZADO LA ENCUESTA**