

Inclusión y accesibilidad de personas mayores y con discapacidad en las organizaciones deportivas. Una mirada internacional desde el enfoque RSC

JUAN L. PARAMIO SALCINES* Y JAIME PRIETO BERMEJO**

RESUMEN

Las personas con discapacidad y las personas mayores son consideradas como la “nueva generación de consumidores deportivos” del siglo XXI. Sin embargo, existe todavía una evidente falta de interés por parte de numerosos sectores de actividad, incluido el deportivo, por ofrecer entornos accesibles a estos colectivos. Este artículo presenta evidencias en materia de diversidad, inclusión y accesibilidad en un contexto internacional comparado en el que se incluye el caso español. Del análisis se desprende que ambos colectivos constituyen un importante grupo demográfico, con un gran potencial económico y social, que ningún ámbito de actividad, tampoco el deportivo, debería obviar.

1. INTRODUCCIÓN

Durante una gran parte del siglo XX, el colectivo de personas con discapacidad ha sido un grupo vulnerable al estar excluido

* Universidad Autónoma de Madrid (juanluis.paramio@uam.es).

** Universidad Rey Juan Carlos (jaime.prieto@urjc.es).

de muchos ámbitos de la sociedad. Tanto la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 como sucesivas normativas internacionales y nacionales aprobadas no habían considerado de forma explícita los derechos de este grupo. Es con la aprobación de la Convención Internacional de los Derechos de las Personas con Discapacidad de 2006 por parte de Naciones Unidas, considerada la primera norma legislativa que defiende los derechos básicos de este amplio y diverso grupo social, cuando se produce realmente un primer punto de inflexión.

Dicha norma contribuye a valorar a las personas con discapacidad como ciudadanos con los mismos derechos que el resto de las personas (Kanter, 2015; Pérez González, 2019). Una primera reflexión nos lleva a señalar que la citada norma debe servir como referencia, como nos recuerda Moorman (2021), a diferentes personas interesadas e involucradas en el sector deportivo, gobiernos y firmas de arquitectura e ingeniería, así como a los propietarios y gestores de estadios y eventos para asegurar que las instalaciones deportivas y eventos asociados sean inclusivos y accesibles para toda la población.

El colectivo de las personas con discapacidad destaca por ser el grupo de población

con mayor crecimiento, gran diversidad y heterogeneidad a escala global. La Organización Mundial de la Salud estima que dicho grupo agrupa a más de 1.300 millones de personas, representando un 16 por ciento de la población mundial. En otras palabras, una de cada seis personas tiene algún tipo de discapacidad en el mundo (World Health Organization, 2023). Cifra que The Return on Disability Group (2024), una de las principales organizaciones defensoras de la discapacidad a escala global, sitúa ya en 1.600 millones de personas.

En paralelo, el incremento de la esperanza y la calidad de vida experimentadas en las últimas décadas en numerosos países occidentales ha contribuido al envejecimiento de la población y, por ende, a un crecimiento significativo de las personas mayores¹. Las proyecciones oficiales sugieren que estos dos grupos (personas con discapacidad y personas mayores) continuarán aumentando en las próximas cinco décadas².

La discapacidad y el envejecimiento se encuentran fuertemente interrelacionados, de tal forma que a medida que se alcanza una mayor edad, aumenta la probabilidad de desarrollar diferentes discapacidades. De esta forma, el aumento de ambos colectivos ha atraído la atención de analistas de áreas como la sociología, la economía, el urbanismo, el derecho y la gestión deportiva, así como organizaciones públicas y privadas de todos los países desarrollados, donde su impacto es cada vez mayor. Dichos fenómenos plantean grandes retos, como destaca Eurostat (2024) para los servicios públicos (por ejemplo, la planificación de servicios esenciales como la sanidad, la atención social y el pago de las pensiones), pero,

¹ Al igual que existen diferencias entre países a la hora de valorar el grado de discapacidad de cualquier persona, tampoco existe un acuerdo sobre cuándo se considera una persona mayor. En este artículo, nos referimos a personas de 50 años o más, por ser dicha edad a partir de la cual aumentan significativamente los índices de discapacidad (Paramio-Salcines *et al.*, 2018a).

² Fenómeno en el cual coinciden diferentes estadísticas internacionales y nacionales en Australia (Australian Bureau of Statistics, 2024), Alemania (German Federal Statistics, 2024), España (Instituto Nacional de Estadística, 2024a); Estados Unidos (Houtenville *et al.*, 2023), Reino Unido (Department for Work and Pensions, 2024; Kirk-Wade *et al.*, 2024) o en la propia Unión Europea (Eurostat, 2024). Dentro de la Unión Europea, España lidera la esperanza de vida para ambos sexos, situándose en 83,2 años, superando en casi tres puntos porcentuales con respecto a la media de la propia Unión Europea.

a la vez, abren nuevas oportunidades, como se argumenta en este artículo, para todo tipo de organizaciones (públicas y privadas, grandes y pequeñas empresas, empresas comerciales y de servicios públicos), siempre que dichas organizaciones comprendan y sean capaces de satisfacer las necesidades de estos grupos; aspectos que pueden contribuir al éxito o al fracaso de cualquier organización.

A principios del siglo XXI, el influyente Departamento de Justicia de los Estados Unidos ya valoraba el potencial de las personas mayores al considerar que dicha cohorte de edad era el grupo social más próspero y que las personas de 50 años o más controlaban más del 50 por ciento del total de la capacidad de gasto del país (U.S. Department of Justice, 2006). Este organismo destacaba la interrelación entre el envejecimiento y la discapacidad al señalar que alrededor del 42 por ciento de los adultos mayores de 65 años habían desarrollado una discapacidad. Cifras que no han dejado de crecer situándose en más del 60 por ciento en un estudio posterior en 2015 (U.S. Department of Justice, 2015). En esta misma línea, Richard Donovan, responsable de The Return of Disability Group, señala que el crecimiento demográfico de las personas mayores, entre las que se encuentran aquellas que han adquirido o adquirirán una discapacidad y que destacan por tener una mayor capacidad económica, está contribuyendo a aumentar la demanda de productos y servicios accesibles y, con ello, las oportunidades de desarrollo económico (The Return of Disability Group, 2024).

Existe un amplio marco normativo y legislativo a escala nacional e internacional que busca avanzar hacia sociedades inclusivas y accesibles. Principalmente a través de la Convención Internacional de los Derechos de las Personas con Discapacidad, aprobada por Naciones Unidas en 2006 y ratificada por los parlamentos de numerosos países, entre ellos, por el de España, el 23 de noviembre de 2007, así también como la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social de 2013. Además, en España, un pequeño avance se ha producido con la aprobación de la Ley 39/2022 del Deporte, donde el legislador reconoce, por primera vez, el derecho al acceso a la práctica de la actividad física de toda la población, incluyendo de forma explícita a las personas con discapacidad. Entre sus objetivos,

dicha ley aspira a promover el deporte inclusivo y la incorporación de personas con discapacidad en las estructuras organizativas del deporte (Ley 39/2022). Por otro lado, se dispone de una gran cantidad de datos que resaltan el potencial demográfico, económico y social de ambos colectivos. Sin embargo, la realidad es que todavía estamos lejos de garantizar su derecho a disponer de una completa inclusión en múltiples ámbitos de cualquier sociedad contemporánea, entre ellos, el deportivo.

Los trabajos de organizaciones como Activity Alliance en el Reino Unido (Activity Alliance, 2024) y de diversos autores (Paramio-Salcines *et al.*, 2018b; Prieto y Paramio-Salcines, 2018; Van Lindert *et al.*, 2023) señalan que el deporte para las personas con discapacidad no es considerado todavía como un derecho ni tampoco como una herramienta para la promoción de su inclusión social en numerosos países occidentales. La realidad nos muestra que todavía siguen existiendo importantes resistencias para abordar y satisfacer las necesidades de las personas con discapacidad y personas mayores en numerosos países occidentales, incluyendo a España. En el Reino Unido, Zadek y Weiser (2004) señalan la respuesta vacilante por parte de gestores, descritos como incrédulos (disbelievers) tanto en el sector público como en organizaciones del tercer sector, a la hora de desarrollar políticas de inclusión y accesibilidad que permitan a las personas con discapacidad el acceso efectivo a los servicios y actividades en sectores relevantes para la economía, como el deporte, el ocio y el turismo. Dicha resistencia se basa fundamentalmente en motivaciones económicas al considerar que este grupo no puede mejorar sus resultados empresariales.

La escasa valoración de este colectivo también había sido denunciada por la Oficina para Asuntos de la Discapacidad en el Reino Unido (The Office for Disability Issues, 2012). Al igual que otros estudios que resaltan la capacidad económica de las personas mayores, este organismo ya destacaba las oportunidades de crecimiento de pequeñas y medianas empresas, que representan a un amplio espectro de la economía británica, si realmente se atendiesen las necesidades de este amplio y diverso colectivo. Sin abandonar este país, SCOPE for Business (Ward, 2021) destaca que muchos sectores económicos siguen sin ofrecer entornos accesibles. Como consecuencia, alrededor del

75 por ciento de las personas con discapacidad se enfrentan a unos niveles bajos de accesibilidad (tanto física como digital) o a una deficiente atención. Dicha organización cuantifica en más de 2.000 millones de libras los ingresos que muchos sectores económicos dejan de ingresar al no ofrecer entornos inclusivos y accesibles. Estas estimaciones han sido corroboradas por *The Return on Disability Group*. En estudios longitudinales (2013-2024), dicha organización destaca el enorme potencial de crecimiento de la capacidad adquisitiva de este grupo, al que se suman sus familiares y amigos, a escala global, y que ha pasado “de 8 billones de dólares en 2013, a 13 billones de dólares en 2020 y más recientemente, a 18,3 billones de dólares en 2024” (The Return of Disability Group, 2024). De forma análoga a otros países de nuestro entorno, el Instituto Nacional de Estadística (INE) ofrece datos de la renta por persona y unidad de consumo por edad y sexo. Tal como resalta la *Encuesta de Condiciones de Vida* de 2023, la renta anual neta media más alta, por grupos de edad, corresponde al de 65 y más años (16.595 euros en hombres y 15.861 en mujeres), seguido a continuación por las personas entre 45 y 64 años (15.378 y 15.128 anuales, respectivamente) (INE, 2024b). La capacidad adquisitiva tanto de personas con discapacidad como de personas mayores es, sin duda, uno de los indicadores que mejor ha evolucionado en la última década en todos los países analizados, incluido España. Sin embargo, no disponemos de datos de la capacidad adquisitiva de las personas con discapacidad en nuestro país.

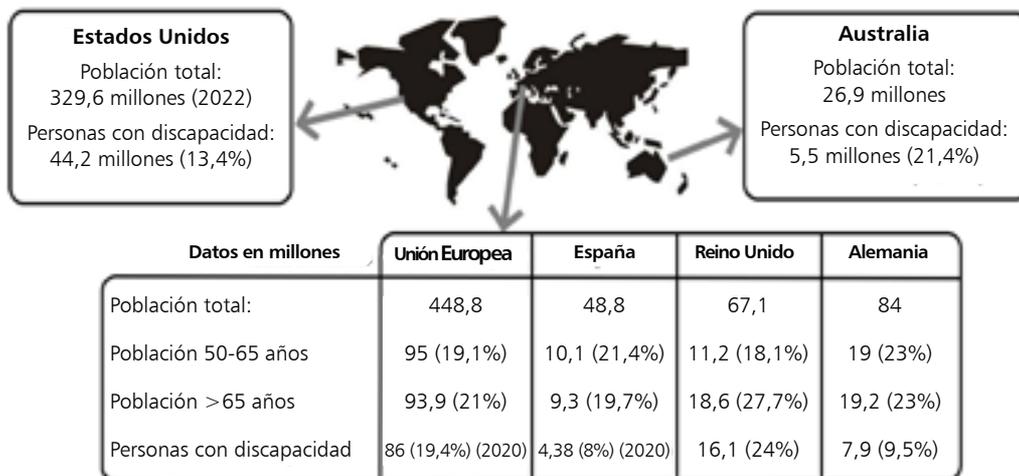
2. ALGUNOS INDICADORES SOBRE PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y PERSONAS MAYORES

Una vez presentado el contexto general introductorio, este apartado expone algunos indicadores actualizados del potencial demográfico, la capacidad de gasto, el nivel de participación deportiva y de asistencia a eventos en estadios, junto con la disponibilidad de tiempo libre para el ocio deportivo. Indicadores que, en su conjunto, convierten a estos dos colectivos en un público suficientemente atractivo para todo tipo de organizaciones, incluidas las deportivas.

En la Unión Europea, en el periodo 2003-2023, la población total ha aumentado desde

GRÁFICO 1

DATOS DE POBLACIÓN, PERSONAS MAYORES Y CON DISCAPACIDAD EN ESTADOS UNIDOS, AUSTRALIA, LA UNIÓN EUROPEA-27 Y ESPECÍFICAMENTE DE ALEMANIA, ESPAÑA Y REINO UNIDO



Fuentes: Elaboración propia a partir de Australian Bureau of Statistics (2024); Eurostat (2024); German Federal Statistics (2024); Houtenville et al. (2023); Instituto Nacional de Estadística (2024a); Kirk-Wade et al. (2024).

431,2 millones a 448,8 millones (1,93 millones más que en 2022), lo cual representa un incremento limitado del 4 por ciento (véase gráfico 1). En ese mismo periodo, y como dato significativo, el porcentaje de personas mayores de 65 años ha aumentado desde el 16 por ciento, en 2003, hasta el 21 por ciento, en 2023 (Eurostat, 2024).

En España, según el INE, la población total se sitúa en 48,8 millones (INE, 2024a), mientras que la incidencia de la discapacidad afectaba a 4,3 millones (8 por ciento) en el año 2020, con una distribución desigual entre hombres (1,8 millones) y mujeres (2,5 millones) (INE, 2022), con una incidencia menor que otros países occidentales. Con respecto al grupo de personas de 50 a 65 años, el propio INE estima que esta cohorte agrupa a 10,1 millones (21,4 por ciento), mientras que los mayores de 65 años y más representan 9,3 millones (19,7 por ciento).

Sin abandonar la Unión Europea, un país como Alemania, en el periodo 1990-2024, confirma la tendencia demográfica apuntada en España. En línea con lo expuesto, el número de mayores de 65 años aumentó desde 5,2 millones a 19,2 millones, cifra que representa un

aumento espectacular del 43 por ciento cuando el crecimiento de la población, durante el mismo periodo, solo representaba un 1,8 por ciento en Alemania (German Federal Statistics, 2024; Eurostat, 2024).

En el Reino Unido la prevalencia de la discapacidad ha ido creciendo gradualmente desde el periodo 2002-2003 hasta la actualidad. Si en el periodo 2002-2003, la discapacidad afectaba al 18 por ciento de la población, dicha prevalencia ha aumentado hasta un 24 por ciento (alrededor de 16,1 millones) en el año 2022-2023 (Kirk-Wade et al., 2024). En otras palabras, las personas con discapacidad representan el colectivo minoritario más significativo, afectando a uno de cada cinco ciudadanos. Los datos del Reino Unido confirman el fenómeno de la interrelación entre discapacidad y envejecimiento. Si bien la prevalencia de la discapacidad es de aproximadamente el 11 por ciento en jóvenes y el 23 por ciento en personas en edad laboral, aumenta significativamente al 45 por ciento en personas mayores de 65 años y se dispara al 67 por ciento en personas mayores de 85 años (Kirk-Wade et al., 2024).

En Australia, los datos oficiales estiman que, de una población de 26,9 millones en el año 2024, la discapacidad afecta a 5,5 millones (21,4 por ciento). De forma análoga a otros países occidentales, dicha incidencia se incrementa sobremanera en personas mayores de 65 años, cohorte que agrupa a 4,4 millones (17,1 por ciento) (Australian Bureau of Statistics, 2024). Al analizar el período 2009-2022, se constata un aumento del 52 por ciento de las personas mayores, cifras que son más relevantes si consideramos que se ha producido sólo un incremento del 12 por ciento para la cohorte de personas hasta los 64 años en el mismo periodo (de 18,9 a 21,2 millones).

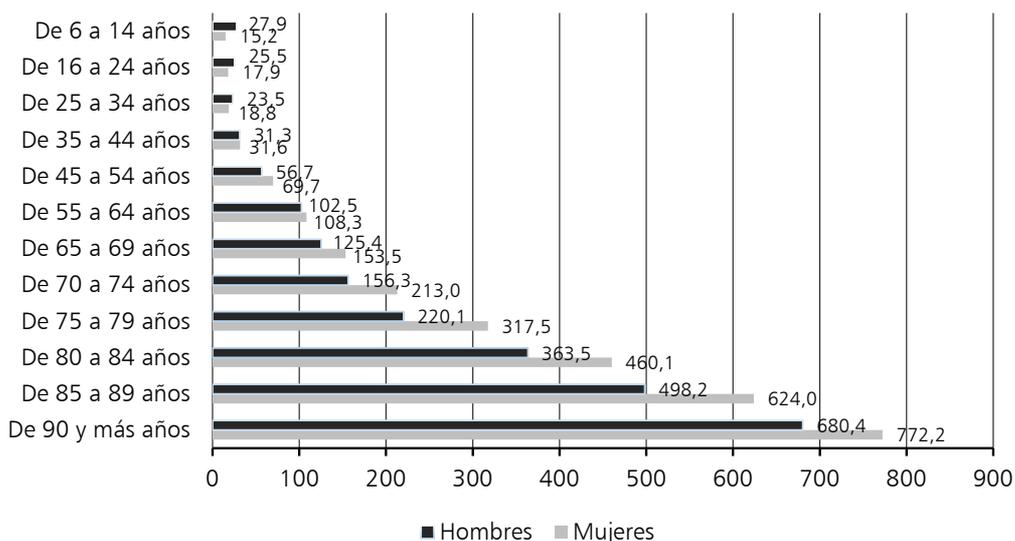
Estados Unidos presenta datos similares al país oceánico. Así, el número de personas con discapacidad agrupa a más de 44 millones (alrededor del 13,4 por ciento) en el año 2022 (Houtenville *et al.*, 2023). Y al igual que en Australia, la discapacidad es más evidente en las personas mayores de 65 años, donde se observa una prevalencia del 24,3 por ciento (8,1 millones) en personas con edades entre 65 a 74 años, y más del 45,9 por ciento (10,5 millones de los 22,9 millones que se incluyen en esta cohorte) en personas de 75 o más años.

El gráfico 1 muestra cómo la discapacidad va aumentando con la edad, observándose un incremento importante en personas mayores de 50 años en los países y regiones mencionados. Este proceso se constata en el gráfico 2 para el caso de España, donde se observa claramente el crecimiento demográfico del colectivo de personas con discapacidad y de mayores de 50 años; cohorte a partir de la cual se disparan también los casos de discapacidad.

Más allá de la demografía, un segundo indicador relevante se centra en estimar la capacidad adquisitiva de ambos colectivos. Organismos públicos y organizaciones privadas en Estados Unidos o el Reino Unido sí se han caracterizado por estimar el potencial económico de ambos grupos. Así, en Estados Unidos, las personas mayores de 50 años se caracterizan por su gran capacidad económica. Asimismo, más del 40 por ciento de las personas con discapacidad tienen un empleo con unos ingresos anuales de 50.000 dólares; ingresos medios que se han venido reduciendo con respecto a los ingresos del resto de ciudadanos en edad laboral, que se estiman en 58.400 dólares (Houtenville *et al.*, 2023).

GRÁFICO 2

DISCAPACIDAD EN PERSONAS DE 6 O MÁS AÑOS EN ESPAÑA (EN MILES)



Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2022).

Este planteamiento también ha encontrado eco en el Reino Unido. Al igual que el Departamento de Justicia en Estados Unidos, la Oficina para Asuntos de la Discapacidad (The Office for Disability Issues, 2012) ya resaltaba la importancia de la capacidad económica del colectivo de personas con discapacidad como grupo estratégico y por su influencia en diferentes sectores. Dicho estudio ya cuantificaba su capacidad económica en más de 80 billones de libras, a la par que cifraba que dicho colectivo, al cual se suman sus familiares y cuidadores, superaba en más del 20 por ciento a los potenciales clientes de cualquier sector empresarial. Una década después, SCOPE for Business (Ward, 2021) cifra la capacidad económica en alrededor de 274 millones de libras por año de las familias que tienen en sus domicilios, al menos, una persona con discapacidad (de los más de 16,1 millones de personas con discapacidad (24 por ciento) que están censadas en el Reino Unido) (Kirk-Wade *et al.*, 2024). Por su parte, según la ONS Labour Force Survey, 10,5 millones de personas de edades entre 16 a 64 años con algún tipo de discapacidad tienen un empleo. Y como dato positivo, en dicho estudio se resalta la incorporación de 580.000 personas con discapacidad al mercado laboral británico. No obstante, persisten disparidades en cuanto al salario entre personas con discapacidad y el resto de los ciudadanos, observándose una diferencia a favor de los segundos de alrededor del 12,4 por ciento.

En cuanto a los niveles de participación deportiva de ambos colectivos, como principio básico, un mayor nivel de participación deportiva contribuye a un incremento en el gasto de los ciudadanos, que, a su vez, influye en el resto de los sectores del deporte. En España, de un gasto total de los hogares en bienes y servicios vinculados al deporte que en 2022 alcanzó la cifra de 6.133,1 millones de euros (el 1 por ciento del gasto total estimado en bienes y servicios), la participación deportiva representa un gasto de 3.950,6 millones de euros (64,4 por ciento) y la asistencia a eventos 731,5 millones de euros (11,9 por ciento) (Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes, 2024: 64). Dicho informe ofrece datos valiosos sobre la frecuencia de la práctica deportiva según los grupos de edad. En las últimas décadas, se observa un crecimiento sostenido de la práctica deportiva de las personas entre 55 y 65 años, con un 4 por ciento en 1980,

10 por ciento en 1990, 22 por ciento en 2000, 30 por ciento en 2010 y 45,9 por ciento en 2024 (Llopis, 2024). Este es, sin duda, uno de los indicadores que mejor han evolucionado en España en las últimas décadas. Los últimos datos también muestran un crecimiento importante de la práctica deportiva en los colectivos de 65 a 74 años (42,8 por ciento), y de mayores de 75 años (26,8 por ciento) en 2024 (Llopis, 2024); este aumento también se observa entre quienes manifiestan realizar deporte al menos tres veces a la semana (75,9 por ciento en el grupo de 65 a 74 años, y 74,2 por ciento entre los de 75 y más años) (Llopis, 2024). Precisamente estos colectivos coinciden con la denominación de 'nuevos consumidores deportivos' del siglo XXI³.

Por otro lado, según la Encuesta de Hábitos Deportivos de 2022, el 74,8 por ciento de la población asistió, al menos una vez al año, a estadios de fútbol. Por segmentos de población, la mencionada encuesta constata que el porcentaje de personas que asisten presencialmente a eventos deportivos va disminuyendo a medida que aumenta la edad. Así, entre personas de 45 a 54 años es del 36,7 por ciento; entre personas de 55 a 64 años es del 24,7 por ciento; entre personas de 65 a 74 años, es del 19,6 por ciento, y en el caso de las personas de 75 años o más, del 10,4 por ciento; siendo el promedio de la sociedad española un 31,1 por ciento (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022).

En un estudio previo, se analizó la gestión sobre el acceso y la participación deportiva en perspectiva internacional de la población en general y, en particular, del colectivo de las personas con discapacidad (Paramio-Salcines *et al.*, 2018a). En dicho estudio se constataba que los niveles de participación deportiva del colectivo de personas con discapacidad en países de referencia, como Australia, Estados Unidos o el Reino Unido eran menores que los del resto de los ciudadanos. En Australia, uno de los países líderes en práctica deportiva a escala global, la Australian Sports Commission sitúa la participación deportiva de la población en el 78 por ciento (17,2 millones) en 2022-2023, mientras que la práctica deportiva de personas con discapacidad de 18 o más años disminuye al 67 por ciento (2,5 millones), destacando princi-

³ Para tener una visión más amplia de la participación deportiva en la UE-27 se recomienda consultar el Eurobarómetro Especial 525 (European Commission, 2022).

palmente su predilección por tres deportes: natación, ciclismo y carrera atlética. Asimismo, dicho organismo sitúa en un sorprendente 77 por ciento la práctica de deporte entre las personas mayores de 55 años (Australian Sports Commission, 2023). Estos datos permiten situar a Australia como país de referencia por los elevados índices de práctica deportiva de personas mayores y personas con discapacidad. En el Reino Unido, la última encuesta disponible sitúa en alrededor del 40,8 por ciento (6,5 millones) los niveles de inactividad de las personas con discapacidad, mientras que, en el resto de la población, dichos niveles se situaban en el 20,7 por ciento (Activity Alliance, 2024). A diferencia de los países occidentales analizados, en España no disponemos de datos estadísticos oficiales del nivel de participación deportiva de personas con discapacidad (Pérez Tejero y Lecumberri, 2023) o de políticas que promuevan una mayor participación deportiva de este colectivo; todo ello a pesar de que la Ley 39/2022 del Deporte considera, por primera vez, a las personas con discapacidad como un grupo prioritario.

3. LA RSC COMO ENFOQUE PARA ABORDAR LOS TEMAS DE DISCAPACIDAD, INCLUSIÓN Y ACCESIBILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Una vez ofrecida una visión panorámica sobre la realidad de las personas mayores y las personas con discapacidad, este apartado se centra en el ámbito deportivo y examina la atención que las organizaciones deportivas les prestan. Para ello, recurrimos al enfoque de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), como herramienta de gestión que ha alcanzado gran notoriedad tanto en el sector empresarial (Carroll y Shabana, 2010; Lindgreen y Swaen, 2010) como en las organizaciones deportivas (Paramio-Salcines *et al.*, 2013). A ello ha contribuido, en gran medida, el impulso que se ha dado a este enfoque de gestión desde las Administraciones públicas, tal y como pone de manifiesto el hecho de que, en 2015, el Gobierno central aprobara la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015), documento de orientación y apoyo al desarrollo de

prácticas responsables, dirigido a las empresas, a las Administraciones públicas y al resto de organizaciones, tanto públicas como privadas, de los distintos sectores y ámbitos de actividad.

La dimensión de la RSC como área de desarrollo ha sido objeto de interés estratégico para las propias organizaciones, para la sociedad y para los gobiernos nacionales. En la línea de lo que propugna la RSC, Ely y Thomas (2020) y Porter (2017), entre otros autores, señalan que el comportamiento socialmente responsable, que incluye el ofrecimiento de entornos diversos, inclusivos y accesibles en el sector deportivo, también puede ser origen de atractivas oportunidades de desarrollo para otros sectores. Cualquier aspecto social, como el que representa el aumento sustancial de la población mayor junto con el aumento de las personas con diferentes discapacidades, constituye un reto social “candente” al que cualquier sociedad tiene que hacer frente en la actualidad, a la vista de las proyecciones futuras para las próximas décadas. Porter aboga por abordar de forma estratégica cualquier reto social y sugiere que “la clave es entender que las cuestiones sociales y las económicas no son mutuamente excluyentes, sino que, por el contrario, pueden reforzarse mutuamente” (Porter, 2017: 10). El propio Porter nos recuerda que aquellas empresas líderes en inclusión atraen más talento, tienen una base de clientes más amplia, estimulan más la innovación y, por ende, contribuyen a mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos.

Pero el gran reto sigue siendo, como apuntan Lindgreen y Swaen (2010), que la RSC no sea simplemente una forma cosmética de abordar cuestiones sociales; para ello, demandan a todo tipo de organizaciones que el enfoque de la RSC permita evolucionar desde “la ideología a la acción” en temas sociales como los que aquí se abordan. Si bien cabe documentar casos relevantes (por ejemplo, en Estados Unidos) en los que determinadas organizaciones muestran un comportamiento socialmente responsable, incluso ante la ausencia de normas legales, estos autores resaltan que las organizaciones valoran la RSC como un área de negocio significativa, siempre y cuando se genere una ventaja competitiva que les permita diferenciarse de sus competidores, consiguiendo una buena imagen y reputación entre los consumidores y entre sus propios empleados. Lindgreen y Swaen justifican el enfoque de la RSC a partir de cuatro

argumentos: 1) la reducción de costes y riesgos para la propia organización; 2) el aumento de la legitimidad y reputación de la organización; 3) el desarrollo de una ventaja competitiva respecto a sus competidores, y 4) la contribución a la creación de valor.

Tras lo expuesto, es necesario plantearse dos preguntas clave en este análisis. La primera es por qué algunos sectores económicos (entre los que se encuentra el deportivo) siguen sin valorar el enorme potencial demográfico, económico y social de los colectivos de personas con discapacidad y personas mayores. La segunda pregunta alude a por qué diferentes sectores, entre ellos, los clubes deportivos no están todavía convencidos del enorme potencial de esta “nueva generación de consumidores deportivos” del siglo XXI. La Oficina para Asuntos de la Discapacidad en el Reino Unido identificaba dos de las principales barreras que dificultan a determinados sectores empresariales satisfacer las necesidades de las personas con discapacidad. La primera incide en la escasa percepción por parte de los gestores de muchos sectores empresariales sobre cómo las personas con discapacidad pueden contribuir a aumentar sus ventas y, por tanto, sus ingresos, haciendo más atractivos sus negocios a este colectivo. Y la segunda destaca factores como el miedo, la falta de confianza, el desconocimiento de lo que representa la discapacidad y, no menos importante, cómo facilitar el acceso a este colectivo.

Para hacer frente a los retos anteriormente expuestos se requiere un cambio cultural a la par que organizativo. En el caso que nos ocupa, las organizaciones deportivas en España, al igual que sucede en otros países, deben ir más allá de las responsabilidades legales y morales (lo cual implica el cumplimiento de las leyes y normativas específicas de accesibilidad en instalaciones y eventos asociados) y ofrecer entornos accesibles para que las personas con discapacidad y personas mayores puedan disfrutar del mismo nivel de calidad y de servicio que el resto de las personas. Para conseguirlo, los gestores deben dotar a sus organizaciones de los medios adecuados para gestionar la enorme base social que representan ambos colectivos, tal como han argumentado varios autores (Luker, 2012; Paramio-Salcines *et al.*, 2014; Paramio-Salcines *et al.*, 2016; Paramio-Salcines *et al.*, 2018a).

4. DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y ACCESIBILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Durante esta última década del siglo XXI se ha afianzado una tendencia hacia una mayor diversificación en los centros de trabajo, abogando por la incorporación de más mujeres, personas de color y del colectivo LGBTQ+, minorías étnicas y personas con discapacidad en diferentes puestos. Como consecuencia, se constata un mayor interés académico a la hora de analizar la gestión de la diversidad, la inclusión y la accesibilidad tanto en el ámbito de la gestión empresarial (Ely y Thomas, 2020), como en el ámbito de la gestión deportiva (Clemons, 2024; Cunningham, 2023; Moorman, 2021). El objetivo principal de una gran parte de estos estudios es mostrar los beneficios, ya sean tangibles o intangibles, que conlleva incluir a personas con discapacidad y personas mayores en las propias organizaciones. Entre otros beneficios, se mencionan una mayor implicación laboral de ambos colectivos, una reducción de costes, la mejora de la imagen corporativa y un acercamiento comercial a dichos colectivos.

A pesar de que muchos autores consideran muy positivo implementar y gestionar la diversidad y la inclusión en cualquier modelo de negocio, la realidad es que son escasos los estudios que han analizado cómo es percibida la inclusión en el sector deportivo y cómo se integra en la cultura organizativa del deporte profesional. Como aspecto clave, diferentes autores advierten de que contar con una diversidad de empleados en cualquier organización no implica realmente que se haya desarrollado una cultura inclusiva. La atención a la diversidad se focaliza principalmente en múltiples factores, como son el género, el grupo étnico, la discapacidad o la orientación sexual, pero Cunningham (2023) añade otros aspectos como la afiliación política, la religión, la edad, el idioma o las diferencias culturales. La atención a la diversidad constituye un requisito legal que puede ser fácilmente alcanzado, pero la inclusión requiere que tanto los individuos como las propias organizaciones transformen sus creencias y comportamientos consolidados. A esto debemos añadir que la atención a la diversidad sigue sin ser, en muchas ocasiones, una estrategia prioritaria dentro de

las organizaciones deportivas; y que, en ocasiones, dichas organizaciones deportivas no acometen el necesario cambio cultural y organizativo a largo plazo por requerir altos niveles de compromiso de tiempo, recursos y atención por parte de los gestores.

La estructura laboral del sector deportivo en Estados Unidos está en continuo cambio. Tal como destaca Clemons (2024), las ligas profesionales deportivas son precisamente las que más han promocionado y desarrollado políticas activas para promover la diversidad e inclusión en sus propias estructuras organizativas. En el caso de las principales ligas –por ejemplo, la Major Baseball (MLB), National Basketball Association (NBA), la National Football League (NFL) o la Women National Basketball Association (WNBA)–, el foco se ha centrado en dos grupos prioritarios: las mujeres y las “personas de color”; solo, más recientemente, dichas políticas han incluido a personas del colectivo LGTBQ+. Clemons (2024) destaca como caso paradigmático a la Major Baseball League (MLB) en su apuesta por avanzar en la atención a la diversidad en sus estructuras organizativas. En la sede central de esta liga, los empleados “de color” representan el 17,6 por ciento, mientras que las mujeres ocupan casi un tercio de los empleos (29,1 por ciento). Otro dato significativo es que, desde el año 2020, la propia MLB ya ha incorporado a un vicepresidente de diversidad, equidad e inclusión, así como a gestores “de color”. Asimismo, otra liga profesional, como la NBA, sobresale por liderar esta apuesta estratégica por la diversidad, al contar con un 41,6 por ciento de empleados “de color” y con un 42 por ciento de mujeres en puestos de gestión. De la misma forma, la NFL ha incluido a más mujeres y personas “de color” en sus órganos de gestión. A pesar de dichas políticas, la mayoría de los empleos en las organizaciones deportivas siguen ostentándolos hombres, mientras que, tanto las mujeres, las minorías étnicas y, en nuestro caso, las personas con discapacidad están infrarrepresentados en las estructuras organizativas de la industria deportiva en Estados Unidos (Clemons, 2024). En su momento, Luker (2012) ya señalaba que gran parte de las estrategias de la mayoría de las organizaciones deportivas en Estados Unidos se dirigían a colectivos de edades comprendidas entre 18 y 34 años, cuando la mayoría de los aficionados a eventos deportivos más leales eran personas mayores de 35 años.

En relación con el fútbol, la consultora Deloitte (2024) señala que los veinte grandes clubes profesionales de fútbol en Europa no destacan por ofrecer estructuras organizativas que incluyan a los colectivos anteriormente mencionados en Estados Unidos. Dicho estudio revela que solo el 17 por ciento de los miembros de los órganos de gobierno de los clubes de fútbol profesional son mujeres o personas “de color”. Entre los clubes que destacan por disponer de una estructura organizativa diversa e inclusiva, encontramos al Newcastle United, así como al FC Internazionale Milan, que incluyen a un 60 por ciento de personas de minorías étnicas, seguidos por el Manchester City (50 por ciento) y, a cierta distancia, el Tottenham Hotspur (25 por ciento). Siete clubes carecen de representación de minorías étnicas en sus consejos de gobierno, mientras otros siete no han ofrecido ninguna información sobre sus políticas de diversidad e inclusión. En el citado informe, clubes españoles como el Real Madrid, el FC Barcelona y el Atlético de Madrid solo contemplan la incorporación limitada de mujeres en sus estructuras organizativas: FC Barcelona (25 por ciento), seguido por el Real Madrid FC (8 por ciento), mientras el Atlético de Madrid –siempre según el citado informe– no incorpora a ninguna mujer. Al analizar las políticas de diversidad e inclusión, el estudio citado no ofrece datos sobre la incorporación o no de personas con discapacidad en sus estructuras organizativas.

La promoción de la inclusión y de la accesibilidad como derecho básico en los clubes profesionales y en los estadios puede representar una importante ventaja competitiva para cualquier club al abrir oportunidades de desarrollo. Son escasos los estudios que han analizado la interrelación entre el fútbol, la discapacidad y la accesibilidad o que se han centrado en los colectivos de personas con discapacidad y personas mayores, bien sea como practicantes y/o como espectadores. Entre las escasas excepciones, Downs y Paramio-Salcines (2013) analizaron el caso significativo del club Manchester United, que destaca por sus éxitos deportivos, por su nivel de ingresos y por tener una amplia masa de seguidores a escala global. En el mencionado trabajo se explicaba cómo el club inglés, como parte de su política de RSC, ha venido desarrollando un compromiso para la mejora de la accesibilidad para sus aficionados. En dicho estudio, que analizaba el

período entre 1980 y 2012, el club había sido capaz de transformar su valoración de la discapacidad y de la accesibilidad a su estadio Old Trafford y a cualquier servicio del propio club desde una perspectiva filantrópica, como comentan Lindgreen y Swaen (2010), hacia una gestión estratégica de la discapacidad y la accesibilidad. En este proceso, que continúa en la actualidad, se han ampliado sustancialmente los servicios que se ofrecen a personas con discapacidad y a personas mayores no solo en los días de partido, pues dicho compromiso se amplía a servicios y actividades durante todo el año, como, por ejemplo, el denominado espacio Ability Suite (Paramio-Salcines *et al.*, 2016).

En España, estos aspectos no han sido abordados en el sector del fútbol. Como primera medida, los clubes profesionales deben considerar de forma global lo que se ha dado en denominar “la cadena integral de la accesibilidad”, con el fin de que sus estadios sean realmente accesibles a estos colectivos y, por extensión, al resto de ciudadanos (Paramio-Salcines *et al.*, 2018a). Con este enfoque, se conseguiría que la experiencia fuera en todo momento satisfactoria, desde la compra de la entrada, la llegada y el acceso al estadio, el evento en sí, hasta la vuelta a casa una vez terminado el encuentro. Solo recientemente la Liga de Fútbol Profesional (LaLiga) ha lanzado un programa de formación e inclusión laboral para personas con discapacidad denominado LALIGA INCLUYO, que promete “la incorporación de personas con discapacidad a nuestra empresa” (LaLiga, 14 de mayo de 2024).

En la línea de lo que se ha venido argumentando sobre la necesidad de abordar estratégicamente aspectos sociales, la UEFA, organismo que rige el fútbol europeo, en un documento reciente titulado *UEFA Accessibility Guidelines*, establece que “una organización, programa, servicio o estadio será totalmente inclusivo cuando las personas con discapacidad puedan acceder y ser valoradas a dichos servicios, a la par que puedan ser partícipes con un sentimiento de pertenencia y autoestima” (UEFA, 2024: 1). La propia UEFA insta al sector del fútbol a adoptar un enfoque estratégico a la hora de gestionar la accesibilidad en los estadios, en el que tanto los propietarios de los clubes, como las propias ligas y el personal responsable de la accesibilidad deben colaborar conjuntamente para aumentar los niveles

de accesibilidad. En el citado documento *UEFA Accessibility Guidelines*, la UEFA amplía los requisitos mínimos que se deben cumplir en los estadios con respecto a los que el propio organismo establecía en el año 2011. Ya por aquel entonces, la UEFA hacía una referencia explícita sobre la necesidad de incrementar la masa social atrayendo a los aficionados con discapacidad y valorándolos como clientes con una capacidad de gasto importante (Paramio-Salcines *et al.*, 2014). El organismo europeo, a través de su entonces presidente Michel Platini, señalaba que los aficionados con discapacidad debían ser considerados clientes valiosos, con un alto nivel de accesibilidad no solo entendido como un principio moral, sino por ser un colectivo de aficionados económicamente muy atractivo. Sin embargo, la propia Comisión Europea, en su informe *Union of equality Strategy for the rights of persons with disabilities 2021-2030*, en el que establece las estrategias para mejorar la vida del colectivo de personas con discapacidad, aporta un dato ilustrativo de lo lejos que estamos de garantizar el acceso a las personas con discapacidad a los estadios. En dicho informe, se destaca que más del 50 por ciento de personas con discapacidad no han asistido a un evento público o deportivo (European Commission, 2021).

Una excepción a la generalizada situación de escasez de datos que sobre estos temas existe en España se encuentra en el estudio realizado (desde el año 2008 hasta la temporada 2017-2018), por los autores de este artículo, en colaboración con arquitectos y personas expertas en accesibilidad, sobre la situación de los estadios de fútbol en España para las personas con discapacidad. Los resultados han sido publicados parcialmente en artículos previos donde se compararon los estadios en España con los de los clubes de la Premier League (Inglaterra) y la Bundesliga (Alemania) (Paramio-Salcines y Kitchin, 2013; Paramio-Salcines *et al.*, 2018a). El estudio se apoyó en un Cuestionario de Evaluación de la Accesibilidad Universal en los Estadios, basado en la denominada ‘Secuencia Global de la Accesibilidad en Estadios’ (Paramio-Salcines *et al.*, 2018a) que, con el apoyo de LaLiga, se mandó a los 42 clubes integrantes de la Liga Santander y La Liga 123. Las tasas de respuesta fueron del 55 por ciento en primera división (nueve clubes) y del 50 por ciento en segunda división (11 clubes). Solo tres estadios –dos de nueva planta como el Wanda Metropolitano

(actualmente Riyadh Air Metropolitano; estadio del Atlético de Madrid), San Mamés (estadio del Athletic Club de Bilbao) y un estadio histórico como Ipurua (estadio de la Sociedad Deportiva Eibar)– cumplían, de forma clara, con las recomendaciones que establece la UEFA (2024), mientras que el resto de los estadios analizados no cumplía con dichas recomendaciones mínimas. Por otro lado, la oferta disponible para los aficionados con discapacidad se concentraba principalmente en personas en silla de ruedas, y solo dos clubes –el Atlético de Madrid y el FC Barcelona– ofrecían localidades para personas con discapacidad visual. Si bien la prevalencia de la discapacidad destaca por su diversidad y heterogeneidad, ninguno de los clubes analizados ofrecía en aquel momento servicio alguno en sus estadios para personas con discapacidades auditivas, sensoriales o psíquicas. Del estudio se desprende que la accesibilidad universal en los estadios de fútbol en España era (y sigue siendo) una asignatura pendiente.

Al margen de este estudio, no existen datos más recientes que permitan conocer en qué medida los clubes de LaLiga han empezado a atender a las personas con discapacidad y a las personas mayores como espectadores. La propia LaLiga sigue sin desarrollar ninguna normativa específica con respecto a la accesibilidad que constituya una referencia obligada para los clubes que disponen de estadios históricos o de nueva planta. Este hecho debería, por un lado, estimular políticas de transparencia por parte de los propios clubes que son considerados, en muchas ocasiones, referentes para organizaciones deportivas más modestas.

5. A MODO DE CONCLUSIÓN

Desde el inicio del siglo XXI, organizaciones internacionales, grupos representativos del colectivo de personas con discapacidad y académicos coinciden en la necesidad de abordar aspectos sociales, como la inclusión y la accesibilidad, de forma estratégica, incorporando la inclusión y la accesibilidad a la cultura organizativa y a la estrategia de desarrollo de todo tipo de organizaciones, incluidas las deportivas. A través de este enfoque estratégico, cualquier organización puede desarrollar una ventaja competitiva sobre sus competidores y ofrecer mayor valor a estos colectivos. Sin

embargo, existe todavía un camino largo por recorrer hacia una accesibilidad universal real en el contexto físico-deportivo actual, que pasará necesariamente por invertir tiempo, esfuerzo y recursos en una adecuada gestión de la inclusión y la accesibilidad en todo tipo de instalaciones deportivas y eventos asociados.

La inclusión y la accesibilidad no deben solo valorarse como derechos humanos, como reconocen la Convención Internacional de los Derechos de las Personas con Discapacidad de 2006 y legislaciones nacionales y normativas, pues también ofrece amplias oportunidades de desarrollo para las organizaciones deportivas. Si este camino deja de recorrerse, o lo hace muy lentamente, quizás deberíamos reflexionar sobre las razones que todavía llevan a muchos sectores a seguir infravalorando el potencial de estos colectivos.

BIBLIOGRAFÍA

ACTIVITY ALLIANCE. (2024). *Annual disability and activity survey 2023-24*. Activity Alliance.

AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS. (2024). *Disability, ageing and carers, Australia: Summary of Findings*. Australian Bureau of Statistics.

AUSTRALIAN SPORTS COMMISSION. (2023). *AUSPLAY National Sport and Physical Activity Participation Report*. Australian Sports Commission.

CARROLL, A., y SHABANA, K. M. (2010). The business case for Corporate Social Responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*. 12(1), 85-105.

CLEMONS, M. (2024). Management principles applied to sport management. En L. PIKE MASTERALEXIS y M. A. HUMS (eds.), *Principles and practices of sport management* (7ª ed.) (pp. 29-46). Jones & Bartlett Learning.

CUNNINGHAM, G. B. (2023). *Diversity and inclusion in sport organizations. A multilevel perspective* (5ª ed.). Routledge.

DELOITTE. (2024). *Deloitte football money league 2024*. Deloitte.

DEPARTMENT FOR WORK AND PENSIONS (DWP). (2024). *Disabled people*. DWP.

DOWNS, P., y PARAMIO-SALCINES, J. L. (2013). Incorporating accessibility and disability in the Manchester United culture and organization as part of their CSR policies. En J. L. PARAMIO SALCINES, K. BABIAK, K. y G. WALTERS (eds.), *Routledge handbook of sport and corporate social responsibility* (pp. 135-146). Routledge.

ELY, R. J., y THOMAS, D. A. (2020). Getting serious about diversity. Enough already with the business case. *Harvard Business Review*, pp. 115-122.

EUROPEAN COMMISSION. (2021). *Union of Equality. Strategy for the rights of persons with disabilities 2021-2030*. European Commission.

EUROPEAN COMMISSION. (2022). *Sport and Physical Activity. Special Eurobarometer 525*. European Commission.

EUROSTAT. (2024). *Key figures on Europe*. Eurostat.

GERMAN FEDERAL STATISTICS. (2024). *Disabled persons. Severely disabled people by sex, age, degree and type of disability*. Destatis.

HOUTENVILLE, A., BACH, S., y PAUL, S. (2023). *Annual report on people with disabilities in America: 2023*. Institute on Disability. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED628657.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). (2022). *Encuesta de discapacidad, autonomía personal y situaciones de dependencia (EDAD). Principales resultados año 2020*. INE.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). (2024a). *Demografía y población*. INE.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). (2024b). *Renta por persona y unidad de consumo por edad y sexo*. INE.

KANTER, A. S. (2015). *The development of disability rights under international law. From charity to human rights*. Routledge.

KIRK-WADE, E., STIEBAHL, S., y WONG, H. (2024). *UK disability statistics: Prevalence and life experiences*. House of Commons.

LALIGA. (2024). Nace LALIGA INCLUYO, un nuevo programa de formación e inclusión laboral. *La Liga*. <https://www.laliga.com/noticias/nace-laliga-incluyo-nuevo-programa-de-formacion-e-inclusion-laboral>

Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte. *Boletín Oficial del Estado (BOE)*, núm. 314, de 31 de diciembre de 2022. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2022/BOE-A-2022-24430-consolidado.pdf>

LINDGREEN, A., y SWAEN, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1-7.

LLOPIS, R. (2024). La práctica deportiva en la sociedad española. Pautas, tendencias y evolución reciente. *Panorama Social*, 40, 9-21.

LUKER, R. (2012). Why sport industry must recognize importance of older fans. *Street & Smith's Sport Business Journal*. June 25.

MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. (2022). *Encuesta de Hábitos Deportivos en España 2022*. Ministerio de Cultura y Deportes.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN PROFESIONAL Y DEPORTES. (2024). *Anuario de estadísticas deportivas 2024*. Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes.

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. (2015). *La estrategia española de Responsabilidad Social de las Empresas*. Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

MOORMAN, A. (2021) (ed.). *Sport law* (4ª ed.). Routledge.

PARAMIO-SALCINES, J. L., BABIAK, K., y WALTERS, G. (2013) (Eds). *Routledge handbook of sport and corporate social responsibility*. Routledge.

PARAMIO-SALCINES, J. L., y KITCHIN, P. J. (2013). Institutional perspectives on the implementation of disability legislation in European professional

football. *Sport Management Review*. 16(3), 337-348.

PARAMIO-SALCINES, J. L., GRADY, J., y DOWNS, P. (2014). Growing the football game: the increasing economic and social relevance of older fans and those with disabilities in the European football industry. *Soccer & Society*, 5(6), 864-882.

PARAMIO-SALCINES, J. L., DOWNS, P., y GRADY, J. (2016). Football and its communities: the celebration of Manchester United FC's Ability Suite. *Soccer & Society*, 17(5), 770-791.

PARAMIO-SALCINES, J. L., KITCHIN, P., y DOWNS, P. (2018a). Promoting accessibility for disabled and older fans to European stadia: An holistic journey sequence approach (HOPES). En D. HASSAN (ed.), *Managing sport business: An introduction* (2ª ed.) (pp. 530-560). Routledge.

PARAMIO-SALCINES, J. L., PRIETO, J., y LLOPIS-GOIG, R. (2018b). Managing sporting access and participation: An international perspective. En D. HASSAN (ed.), *Managing sport business: An introduction* (2ª ed.) (pp. 152-176). Routledge.

PÉREZ GONZÁLEZ, C. (2019). El deporte inclusivo y adaptado: Un análisis desde el derecho internacional de los derechos humanos. En A. MILLÁN GARRIDO (ed.), *Régimen jurídico del deporte de personas con discapacidad* (pp. 11-38). Ed. Reus.

PÉREZ TEJERO, J., y LECUMBERRI GÓMEZ, C. (2023). Disability sport in Spain. En C. VAN LINDERT, J. SCHEERDER e I. BRITAIN (eds.), *The Palgrave handbook of disability sport in Europe* (pp. 513-537). Palgrave.

PORTER, M. (2017). *Ser competitivos* (9ª ed.). Ed. Deusto.

PRIETO, J., y PARAMIO-SALCINES, J. L. (2018). The United Nations Convention on the rights of persons with disabilities and its effects on the promotion of elite disability sport: A worldwide analysis. *The Age of Human Rights Journal*, pp. 119-138.

THE OFFICE FOR DISABILITY ISSUES. (2012). *Growing your customer base to include disabled*

people. *A guide for business*. The Office for Disability Issues.

THE RETURN ON DISABILITY GROUP. (2024). *The global economics of disability*. Return on Disability Company.

UEFA. (2024). *UEFA accessibility guidelines*. UEFA.

U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE. (2006). *Expanding your market: Accessibility benefits older adult customers*. U.S. Department of Justice.

U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE. (2015). *ADA update: A primer for state and local government*. U.S. Department of Justice.

VAN LINDERT, C., SCHEERDER, J., y BRITAIN, I. (2023) (eds.). *The Palgrave handbook of disability sport in Europe*. Palgrave.

WARD. (2021). *Accessibility and disability: UK research and statistics*. SCOPE for business.

WORLD HEALTH ORGANISATION. (2023). *Disability*. World Health Organisation.

ZADEK, S., y WEISER, P. (2004). Conversations with disbelievers. En S. ZADEK (ed.), *Tomorrow's history* (pp. 229-235). Routledge.