



Empresa, deporte y solidaridad: el caso de Oxfam Intermón Trailwalker Business, Sport and Solidarity: The Oxfam Intermón Trailwalker case

**Sixte Abadia, Francesc Xavier Medina, Ricardo Sánchez, Jorge Sánchez, Jaume Bantulà y
Sacra Morejón**

Universitat Ramon Llull. FPCEE Blanquerna, Barcelona. España

Resumen

Estamos asistiendo en los últimos años a un auge de pruebas atléticas populares. Algunos de estos eventos deportivos adoptan un enfoque que tiene como objetivo desarrollar aspectos como la solidaridad, la cooperación y el trabajo en equipo. Algunas empresas utilizan dichos eventos como medio de transmisión de sus acciones sociales, aprovechando los valores del deporte como expresión de una nueva concepción de empresa. Este artículo se centra en el análisis de la edición de 2013 de *Oxfam Intermón Trailwalker*, como ejemplo del potencial de los eventos deportivos solidarios para el desarrollo de la responsabilidad social corporativa (RSC) a través de la participación de equipos de empresa y como estrategia de captación de fondos por parte de organizaciones no gubernamentales. Para ello se ha adoptado un enfoque metodológico principalmente cualitativo y de base etnográfica mediante la observación participante, entrevistas en profundidad, grupos de discusión y un cuestionario cerrado. A raíz de la participación de equipos de empresa en el evento se observan beneficios en Oxfam Intermón –ONG organizadora del evento– por medio de una mayor captación de fondos y de la ampliación del perfil de donantes. En las empresas se manifiesta un mayor grado de socialización y de camaradería entre los participantes y la involucración del resto de trabajadores. Finalmente, se detecta una implicación activa de las corporaciones participantes que permite fortalecer sus acciones sociales y programas de responsabilidad social corporativa.

Palabras clave: deporte; solidaridad; empresa; compromiso social; Trailwalker

Abstract

We have witnessed a boom in popular running events in recent years. The aim of some of them is to develop aspects like solidarity, cooperation and teamwork. Certain firms use such events as a means to convey their social action messages, taking advantage of the values of sport to express a new business concept. This article focuses on the analysis of the 2013 edition of *Oxfam Intermón Trailwalker* as an example of the potential of charity sports events for developing corporate social responsibility through the participation of company teams and as a fundraising strategy for non-governmental organisations. The research method is mainly qualitative and ethnographic, based on participant observation, in-depth interviews, focus groups and a closed questionnaire. There are three main findings: first, the participation of company teams in the event enables Oxfam Intermón – the NGO responsible for organising it – to raise its fundraising capacity and expand its range of donors; second, it leads to higher levels of socialisation and camaraderie among participants and to increased engagement of other employees within firms; and, third, participating firms become actively involved, thus enabling them to strengthen their social actions and corporate social responsibility programmes.

Key words: sport; solidarity; business; social commitment; Trailwalker.

Correspondencia/correspondence: Sixte Abadia i Naudí
Universitat Ramon Llull. FPCEE Blanquerna, Barcelona. España
Email: sixtoan@blanquerna.url.edu

Introducción

Estamos asistiendo en los últimos años a un notable aumento de corredores y de pruebas atléticas populares, fenómeno iniciado con el cambio de siglo y conocido en el mundo anglosajón como *second running wave* (Scheerder, Breedveld, y Borgers, 2015; Van Bottenburg, Scheerder, y Hover, 2010).

El citado auge atlético abarca diferentes tipologías de pruebas, así como distintos perfiles de corredores, tal y como constatan las investigaciones de Llopis y Llopis (2012) y de Axelsen y Robinson (2009), aunque en España aún es un fenómeno poco estudiado (Llopis y Vilanova, 2015). En los últimos tiempos, determinadas carreras se han enfocado hacia la potenciación de aspectos como la cooperación, la solidaridad y el trabajo en equipo como objetivos prácticos a los cuales ligar el evento deportivo. En este marco, algunas empresas utilizan dichas citas deportivas como medio de expresión de la responsabilidad social corporativa (RSC). Este acercamiento a los eventos deportivos desde el tejido empresarial es un ejemplo de la creciente importancia de la RSC y de su actual concepción como parte integrada de la estrategia de negocio (Enquist, Edvardsson, y Petros, 2008; Luo y Bhattacharya, 2006; Vogel, 2005). Si bien la visión tradicional de la RSC inicialmente estaba orientada a causas sociales como obligación (*doing good to do good*), a partir de la década de los noventa del siglo pasado su enfoque ha sido cada vez más estratégico (*doing good to do well*) (Vogel, 2005), consiguiéndose de este modo una mayor alineación entre las estrategias corporativas y los objetivos sociales (Banerjee, 2007). Eventos como los deportivos, que conjugan los valores de la práctica deportiva individual y del espíritu colectivo y que permiten explicar una nueva concepción de empresa que busca una relación distinta tanto con su personal como con las acciones que lleva a cabo, se entrevén como una fuente para la obtención de una mayor ventaja competitiva empresarial.

El presente artículo se centra en el análisis de Oxfam Intermon Trailwalker¹ en su edición de 2013 en España como ejemplo para el examen de su significado por parte de los participantes (Filo, Funk, y O'Brien, 2009) y de la utilidad de este tipo de eventos tanto para el desarrollo de la responsabilidad social corporativa como para la captación de fondos y la ampliación de donantes por parte de ONGs. Las características intrínsecas de un evento como OI Trailwalker, en la cual deporte, cooperación y solidaridad interactúan en un mismo marco, y donde los participantes no solo compiten, sino que cooperan y colaboran formando parte de un proyecto más amplio que trasciende al evento, imprimen a esta carrera unas características particulares y claramente vinculables a objetivos empresariales como la motivación, la mejora del clima laboral o el desarrollo de la RSC, y a su vez con importantes beneficios para la ONG organizadora.

Revisión de literatura

El boom atlético y la solidaridad

El éxito de las cuatro ediciones de OI Trailwalker celebradas en España se sitúa en el citado contexto de expansión del atletismo popular -*second running wave*-, y de la creciente aparición de iniciativas solidarias vinculadas a las carreras atléticas.

Este auge atlético se constata tanto a nivel nacional como internacional. En Estados Unidos, por ejemplo, en 2013 hubo más de 19 millones de corredores que finalizaron alguna carrera popular según Running USA (2014), siendo la modalidad más popular la de 5 kilómetros, con

¹ En adelante, OI Trailwalker.

cerca del 43% de todos los *finishers*, seguida por el medio maratón (10% de *finishers*) y las carreras de 10 kilómetros (con un 8%) (Running USA, 2014).

En el caso de España, esta tendencia también es manifiesta, siendo la carrera a pie la quinta actividad deportiva más practicada según datos de la *Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010* (García y Llopis, 2011), manifestándose así un aumento del porcentaje de participantes respecto del 2005. En España esta práctica deportiva, la atlética, ha alcanzado ya los 4,6 millones de seguidores (Pascual, 2013), cifra que ha permitido la creación de una importante industria a su alrededor. Carreras como la San Silvestre Vallecana de Madrid, con 40.000 participantes, o la Behovia-San Sebastián, con 30.000 participantes, son buen ejemplo de ello. En el caso de la ciudad de Barcelona también es bien notoria la evolución e incremento de participantes en las principales carreras populares de la ciudad entre 2008 y 2014 (Institut Barcelona Esports, 2014), algo también constatado por ejemplo en ciudades como Valencia (Llopis y Vilanova, 2015).

Una de las características del actual auge atlético es la creciente proliferación de carreras impregnadas de un carácter solidario, iniciativas que se han convertido en muy exitosas como mecanismo de financiación de las organizaciones sociales o solidarias (Filo y col., 2009; Higgins y Lauzon, 2002; King, 2001), sobretodo atrayendo a un perfil de participantes poco implicados en iniciativas solidarias (Webber, 2003). A su vez, el componente solidario de estos eventos sirve de elemento diferenciador respecto de otras manifestaciones deportivas, algo que contribuye a la creación de una experiencia significativa (Filo, Groza, y Fairley, 2012). Webber (2003) también apunta las principales razones para apoyar causas solidarias: filantropía, beneficio privado, prestigio, liderazgo en la generosidad, relación cercana con la solidaridad, placer de ser solidario, apoyo a amigos que están organizando un evento o presión del entorno cercano. Otras investigaciones como las de Higgins y Lauzon (2002) o Filo y col. (2009) muestran la importancia del altruismo y de la afiliación social entre las motivaciones de los participantes en eventos deportivos solidarios. En una dirección diferente Bennett, Mousley, Kitchin, y Ali-Choudhury (2007) destacan la importancia de tener un estilo de vida saludable y el grado de implicación hacia la causa social, entre las principales razones para participar en este tipo de manifestaciones.

Deporte y compromiso social en el marco empresarial

Actualmente las carreras populares se han convertido en un tipo de evento que atrae a sectores empresariales muy diversos con el objetivo de fortalecer la relación, a menudo natural, entre algunos productos, el deporte y la sociedad, como una estrategia de responsabilidad social corporativa (RSC) o bien para generar contenidos, experiencias o intereses que conecten con los clientes. Desde una visión complementaria, el atletismo popular también se ha contemplado como una oportunidad para incidir en los hábitos saludables de los empleados de determinadas corporaciones, así como para generar un marco relacional más informal y positivo (Compromiso RSE, 2014). Este es el caso en España, por ejemplo, de las empresas Unilever, Tuenti o AXA, que cuentan con sus respectivos clubes de *running* o de las cada vez más numerosas carreras de empresas, como CANARIAS7 Carrera de las empresas, la Carrera de las Empresas Valencianas, Carrera de las Empresas de Madrid o Carrera Popular de las Empresas de Mallorca, por mencionar algunos ejemplos.

En concreto, la RSC está deviniendo cada vez más importante para un amplio abanico de organizaciones empresariales y para sus responsables (Walters y Tacon, 2010). El papel de la RSC en la gestión empresarial ha generado un importante debate como consecuencia de su naturaleza cambiante (Enquist y col, 2008), algo constatado mediante la gran diversidad de

interpretaciones teóricas hacia este modelo de gestión empresarial (Banerjee, 2007; Carroll, 1999; Godfrey, 2009; Kurucz, Colbert, y Wheeler, 2008; Lindgreen y Swaen, 2010; McWilliams, Siegel, y Wright, 2006). Desde su comienzo en los años cincuenta del siglo pasado, la RSC se basaba en el principio de las obligaciones empresariales hacia la sociedad (Banerjee, 2007), interpretación que coincidía con un periodo de cierta hostilidad hacia el mundo de los negocios (Vogel, 2005). No fue hasta la década de los años noventa cuando se produjo un cambio de paradigma hacia un nivel más estratégico que integrara las iniciativas sociales y los objetivos corporativos (Banerjee, 2007). De este modo, si el estilo tradicional de responsabilidad social permitía definir un buen comportamiento corporativo basado en el *doing good to do good* (Vogel, 2005), la concepción actual de la responsabilidad social se focaliza en su visión como parte integral de la estrategia de negocio, algo que el mismo Vogel (2005) sintetizó como *doing good to do well*. Una de las consecuencias de esta alineación estratégica es, según Lindgreen y Swaen (2010), su evolución de la ideología a la realidad, algo necesario para definir el rol de las organizaciones en la sociedad. Desde este mismo punto de vista, Server y Villalonga (2005, 145) consideran la RSC “como una ventaja competitiva de las empresas” y destacan que “genera confianza y mejora la reputación de las organizaciones que la practican”. Una de las definiciones más empleadas es la de Commission of the European Communities (2001, 7) según la cual es “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”. De manera similar, McWilliams y Siegel (2000) conciben la responsabilidad social corporativa como aquellas situaciones en las que la empresa se dedica a favorecer algún bien social, más allá de sus propios intereses y de lo obligado por ley. No obstante, los avances de comunidad científica hacia su conceptualización e interpretación teórica son aún parciales (Lindgreen y Swaen, 2010; McWilliams y col, 2006). En un intento de clarificación, Garriga y Melé (2004) concluyeron que la mayoría de teorías actuales de la RSC se centran en cuatro aspectos principales: 1) los beneficios producidos a largo plazo; 2) la gestión responsable de la empresa; 3) la integración de las demandas sociales; 4) la contribución a una mejor sociedad a partir de un comportamiento ético.

Pese a que tradicionalmente las organizaciones deportivas han participado activamente en iniciativas de desarrollo comunitario influenciando positivamente en la sociedad (Smith y Westerbeek, 2007), como por ejemplo mediante la organización de eventos para fomentar la adquisición de hábitos saludables, el crecimiento de la RSC en la industria deportiva es paralelo al existente en el sector empresarial (Paramio, Babiak, y Walters, 2013), adoptando cada vez un papel más estratégico (Filizöz y Fişne, 2011). En este sentido, autores como Walker y Kent (2009) sostienen que la RSC en la industria deportiva se caracteriza por atributos diferenciales respecto de otros segmentos de negocio. Ahora bien, en los últimos tiempos cada vez más empresas pertenecientes a diversos sectores de actividad económica han incorporado la RSC a sus prácticas (McDonald, Smith, y Westerbeek, 2009), haciendo que la relación entre RSC y deporte sea cada vez más sólida como consecuencia de la extensión de ésta hacia otros ámbitos de negocio más allá de los tradicionales, como la salud, la cultura, la educación o el mismo deporte (Godfrey, 2009). Es en este contexto que cabe destacar la creciente demanda de eventos deportivos como vehículo para llevar a cabo iniciativas vinculadas a la RSC (Paramio y col., 2013).

En cuanto a esta creciente importancia del deporte como vehículo para la implementación e integración de la RSC en la cultura organizativa y la estrategia de un gran variedad de organizaciones deportivas, según Walters (2009) existen siete características o motivos para

entender esta tendencia: 1) la popularidad y la presencia de los programas de RSC a través del deporte en los medios de comunicación; 2) el atractivo de estos programas entre la población joven; 3) su impacto en relación con la salud y el bienestar; 4) la participación colectiva y sus beneficios a nivel de interacción social; 5) su potencial en la integración social y cultural; 6) el fomento de una mayor consciencia ambiental y hacia la sostenibilidad; 7) la gratificación inmediata y el bienestar; coincidentes en buena medida con los apuntados por Smith y Westerbeek (2007). Considerando la creciente importancia estratégica de la RSC, Lindgreen y Swaen (2010) identifican cuatro procesos clave relacionados con este nuevo modelo de gestión empresarial: la comunicación, la implementación, la implicación de los *stakeholders* y la evaluación de la RSC, todos ellos ampliamente relacionados y abordados recientemente en el ámbito deportivo mediante contribuciones como las de Paramio y col., (2013). A su vez, a estos cuatro procesos cabe sumar la concepción de la RSC como *business case* o área de negocio (Lindgreen y Swaen, 2010).

También se puede considerar que la relación entre deporte y RSC presenta dos características clave: la primera, en relación a aquellas empresas no vinculadas directamente con el sector deportivo y para las cuales la RSC es una manera de vincularlas con sus clientes mediante el deporte, mejorando así su imagen y reputación, y obteniendo también un mejor rendimiento económico (Filizöz y Fişne, 2011). La segunda, que la RSC en el ámbito deportivo permite alinear la relación entre las empresas de este sector y los actores sociales o grupos de interés (*stakeholders*), definiendo de este modo las obligaciones de las organizaciones deportivas en la sociedad. En este último sentido, Smith y Westerbeek (2007) afirman que desde la perspectiva de los *stakeholders* la RSC requiere el tener en consideración los intereses de colectivos como los inversores, proveedores, clientes, empleados, la comunidad o el entorno.

Existen diferentes modos de fomentar la RSC a través del deporte, tales como el patrocinio, las donaciones, los regalos en especie, las acciones de marketing relacionadas con la causa o el voluntariado de los participantes. En este aspecto, McDonald y col. (2009) analizaron las diversas formas en la que las empresas invierten en deporte, siendo éstas: financiación filantrópica, voluntariado, patrocinio, potenciación del deporte de base, promoción de la salud, deporte adaptado, promoción del deporte en colectivos desfavorecidos, y medioambiente. El patrocinio resultó ser la forma más extendida, aunque se observaron nuevas y más sofisticadas formas de fortalecer el compromiso social de las empresas. La participación u organización de eventos se convierte en una buena oportunidad para orientarse hacia los *stakeholders* y obtener retroalimentación, siendo un ejemplo de mayor pro-actividad empresarial en la obtención de resultados sociales positivos (McDonald y col., 2009).

El caso de estudio: Oxfam Intermón Trailwalker

Oxfam Intermón es una organización no gubernamental de cooperación para el desarrollo centrada “en ofrecer una respuesta integral al reto de la pobreza y la injusticia para que todos los seres humanos puedan ejercer plenamente sus derechos” (Oxfam Intermón, 2013 a). Opera en España y Andorra, forma parte de la confederación internacional Oxfam desde 1997, y articula su trabajo en torno a cinco objetivos de cambio relacionados con la justicia económica, los servicios sociales básicos, la acción humanitaria, el derecho de las mujeres y la ciudadanía y la gobernanza (Oxfam Intermón, 2013 b).

Trailwalker es un reto deportivo y solidario cuyo origen se sitúa en 1981 en Hong Kong. En 1986, Oxfam Hong Kong fue invitada a coorganizar este evento, en el que se permitió participar por vez primera a equipos de civiles, convirtiéndose así en un evento Oxfam para recaudar donativos (Oxfam Intermón, 2013 c). Actualmente es uno de los eventos más

destacados del calendario de esta organización internacional no gubernamental. Se contabilizan en más de 50.000 equipos los que han participado en alguna edición de este evento internacional, recaudando 140 millones de dólares para los diferentes programas de Oxfam (Oxfam Intermón, 2015 a). La primera edición del evento en España organizada por Oxfam Intermón tuvo lugar en 2011.

Entre sus principales características destaca el hecho de ser un reto solidario y deportivo que se desarrolla por equipos. Los equipos están integrados por 6 personas (4 corredores y 2 de apoyo) y para formalizar su inscripción deben recaudar al menos 1.500 euros en donativos que se destinan a financiar un proyecto concreto de Oxfam Intermón para combatir la pobreza. Los 4 corredores deben completar el recorrido de 100 kilómetros en un tiempo máximo de 32 horas. El destino escogido en las ediciones de 2012 a 2015 fue la Vía Verde de la provincia de Girona (Cataluña), con inicio en la población de Olot y final en Sant Feliu de Guíxols. A las ediciones catalanas del evento, a partir de 2014 se sumó una nueva edición en la Sierra de Guadarrama (Comunidad de Madrid).

El éxito organizativo y de participación de la carrera se refleja a través del aumento progresivo de la recaudación. Es precisamente en 2015 cuando se registra la recaudación más importante obtenida hasta el momento, con la obtención de más de 1.073.000 de euros procedentes de 518 equipos participantes (Oxfam Intermón, 2015 b), frente a los 468.000 euros de la primera edición (Oxfam Intermón, 2013 d). En concreto, en la edición de 2015 de Cataluña participaron 356 equipos, mientras que en la de Madrid fueron 133 equipos.

Metodología

Teniendo en cuenta como punto de partida la afirmación de Denzin y Lincoln (1994) sobre el hecho de que una investigación cualitativa se centra fundamentalmente en estudios de casos específicos, este artículo se plantea como tal y se basa en una investigación llevada a cabo en la edición del año 2013 de OI Trailwalker, que abarca desde los aspectos más generales de la carrera (Abadia, Medina, Sánchez, Bantulà, Fornons, Bastida, Augé, Corderas, Vega, y Pujadas, 2014) hasta aquellos más específicos, como puede ser su impacto directo sobre el territorio (Medina, Abadia, Sánchez, Bantulà, y Morejón, 2015).

Epistemológicamente este estudio se construye desde el pragmatismo metodológico que tiene en cuenta la iniciativa y flexibilidad del investigador y del investigado (Domínguez y Coco, 2000) y la investigación colaborativa que permite desarrollar capacidades participativas (Buxó, 2002) y fortalece las redes sociales y el compromiso social (Montañes, 2009). A tal efecto, se han mantenido reuniones periódicas con la organización del evento con el objetivo de conocer sus expectativas en relación con esta investigación y los avances de la misma. Este tipo de investigaciones se acompañan, como así ha sido en nuestro caso, de una pluralidad de técnicas de observación y análisis que permiten conocer el fenómeno globalmente y que, además, actúan como mecanismos reguladores y de control al permitir una triangulación de los datos (Brunet, Pastor, y Belzunegui, 2002).

La metodología empleada ha sido principalmente cualitativa y de base etnográfica: observación participante, entrevistas en profundidad semi-estructuradas a veintidós participantes de la edición de 2013 y a dos responsables de la organización del evento, a seis representantes de las administraciones públicas y de las asociaciones, gremios locales de comercio y restauración, un grupo de discusión con cinco participantes de la edición 2013 y un cuestionario cerrado.

La observación participante ha sido una de las técnicas principales utilizadas para la recogida de datos durante la investigación. Esta técnica, según Taylor y Bogdan (1998), es una de las más útiles y comunes en estudios sociales cualitativos. Estas observaciones han hecho posible describir a los participantes de esta carrera y sus actividades, abordando las diferentes perspectivas de los protagonistas (Krane y Baird, 2005). Del mismo modo, la elección de informantes clave (Guasch, 1997; Woods, 1986) ha sido un factor importante para establecer vínculos con los participantes en los diferentes contextos y, a su vez, para tener acceso a más informantes.

Durante el trabajo de campo se llevaron a cabo entrevistas formales e informales con el fin de completar la información recopilada durante la fase de observación participante del estudio. Las entrevistas etnográficas fueron esenciales para explorar la información recabada durante la observación, y muy útiles en la obtención de informaciones en profundidad (Krane y Baird, 2005; Woods, 1986). Esto hizo posible poder estudiar los datos desde diferentes ángulos.

Las entrevistas formales fueron semi-estructuradas y se llevaron a cabo con la ayuda de un guión previo, tratando de anticipar las necesidades y los problemas relacionados con la investigación (Kvale, 2007). Estas conversaciones se basaron en una combinación de flexibilidad y direccionalidad, cosa que conduce a una entrevista abierta multidireccional. Esto facilitó la recolección de datos con informaciones que no habían sido previamente identificadas por los investigadores (Krane y Baird, 2005). Sin embargo, hay que contar siempre con el hecho de que el entrevistado influye de manera determinante en la estructura de la conversación y lo que en ella se discute (Woods, 1986).

Por otro lado, el grupo de discusión es también una estrategia metodológica útil en nuestro caso. Consiste en una modalidad de entrevista grupal dirigida a recoger la expresión de la forma de pensar “natural” de las personas. Es un método útil para estudiar la generación de representaciones sociales o el conocimiento social en general, porque “en el debate grupal que se genera se revelan los significados que las personas interpretan en el tema de debate y a la vez cómo negocian esos significados” (Lunt y Livingstone, 1996, 18). Con la técnica del grupo de discusión se evalúa además el tipo de relaciones que se establecen entre los participantes, sobre todo si los grupos son heterogéneos.

Un cuestionario era el instrumento metodológico que Oxfam Intermón había diseñado y utilizado ya en ediciones anteriores de la Trailwalker para conocer las opiniones de todos los participantes en la carrera: corredores y caminantes, equipos de apoyo, voluntarios y, por último, miembros y voluntarios de la propia organización.

Para la edición de 2013, de acuerdo con los intereses académicos de los autores y las demandas de la propia organización, se propuso modificar algunos apartados del cuestionario, a partir de la inclusión de una serie de preguntas y nuevos indicadores que querían mejorar la información obtenida con relación al ámbito de estudio.

El cuestionario incorporó preguntas cerradas con escala de Likert que han permitido cuantificar las valoraciones de los participantes, así como una serie de preguntas de respuesta abierta, que han enriquecido cualitativamente las opiniones extraídas.

En cualquier caso, el cuestionario utilizado se ha compuesto de veintiséis preguntas y ha servido para triangular las informaciones obtenidas mediante la observación participante, las entrevistas semi-estructuradas y el grupo de discusión. Una combinación crítica de técnicas que han saturado de información contrastada las diversas dimensiones objeto de estudio en nuestra investigación.

Para la elaboración de este artículo hemos seleccionado, pues, de las distintas entrevistas y grupo de discusión, aquellos perfiles y las contribuciones de aquellos participantes que formaban parte de equipos de empresa o directamente promovidos y/o patrocinados por entidades empresariales. A partir de sus propios discursos y de sus experiencias, hemos obtenido los datos necesarios para llevar a cabo un planteamiento sobre la utilidad de los marcos deportivo y solidario como contextos útiles de expresión de nuevas culturas empresariales, al mismo tiempo que de proyección de unas imágenes de empresa innovadoras y más acordes con una visión social cambiante que, a nivel de valores, exige nuevas y más comprometidas propuestas.

En el estudio no figuran nombres propios. Esta confidencialidad garantiza la protección de la identidad de las personas entrevistadas y su seguridad (Nespor, 2000). Este estudio ha sido aprobado por el Comité Ético y de Investigación de la FPCEE Blanquerna-Universitat Ramon Llull.

Resultados y discusión

La OI Trailwalker y su creciente orientación empresarial

Desde 2011 y hasta 2014, más de 600 equipos formados por empleados y empleadas de empresas han participado en OI Trailwalker (Oxfam Trailwalker, 2015 c), evento que podemos caracterizar como *small scale charity sport event* (Filo y col., 2009). Esta tipología de eventos pueden ser definidos como “an event requiring a registered participant to raise funds and complete physical activity with at least a portion of proceeds benefiting a designated charity” (Filo y col., 2012, 124). El interés del tejido empresarial se constató ya en las dos primeras ediciones del evento (2011 y 2012), siendo más de 400 las empresas que crearon equipos o aportaron donativos para los participantes que eran empleados de sus empresas (RSCorporativa, 2013). Esta tendencia hacia una mayor participación de equipos de empresas es notoria, ya que en las dos ediciones del evento celebradas en 2014 casi el 50% de los 495 equipos inscritos eran de empresa, mientras que en 2015 un 61% de los equipos participantes en las ediciones de Girona o de Madrid cumplían esta misma condición (Oxfam Intermón, 2015 d; Oxfam Intermón 2015 e). Partiendo de las diferentes tipologías de eventos solidarios citados por Webber (2003), el aumento destacado de equipos de empresa sitúa a OI Trailwalker como una iniciativa que pretende el acercamiento de los proyectos a nuevos perfiles, así como la consecución de su apoyo, tal y como también se refleja en las entrevistas realizadas: “no, no, yo tampoco, ni soy una gran deportista ni soy una persona vinculada a un tema solidario, es más allá, que nosotros estamos aquí vinculados porque trabajamos juntas”².

En el caso concreto de Oxfam Intermón, la problemática existente en cuanto al envejecimiento de su base social y la necesidad de disminuir la edad de sus donantes otorgaba un especial interés al perfil de corredor de mediana edad “con una capacidad de adquisición relativamente alta (...) que puede dedicar parte de sus ingresos a una causa solidaria”³. Mediante la novedad del evento se pretendía “reproducir en España una forma de captación de fondos que ya estaba funcionando en el resto de Europa y que aún aquí no se había hecho nada similar”⁴. Ciertamente, el actual auge atlético al cual asistimos en España permite este acercamiento a un segmento poblacional diferente al más asiduo a esta ONG, ya que el porcentaje mayoritario de penetración social del *running* en este país corresponde a personas

² Fragmento entrevista participante LP-2013, 21 de marzo de 2013.

³ Fragmento entrevista organización ER-2013, 20 de marzo de 2013.

⁴ Fragmento entrevista organización ER-2013, 20 de marzo de 2013.

con edades comprendidas entre los 18 y los 23 años (8,4%) y entre los 25 y los 34 años (9,2%) con estudios universitarios (8,9%) y considerados de clase media o media-alta (Llopis y Vilanova, 2015).

Volviendo al caso concreto de las empresas participantes, dentro de los diferentes perfiles de inscritos al evento los procedentes de organizaciones son un segmento claramente identificado como muy atractivo para la organización, no sólo como potenciales patrocinadores sino para la consecución de nuevos equipos, sobretodo porque “lo que a las empresas les interesa son los recursos humanos y toda esta dinámica de *engagement* del trabajador con la empresa”⁵. Este interés hacia el tejido empresarial coincide con la creciente importancia y alineación estratégica de la RSC (Banerjee, 2007; Lindgreen y Swaen, 2010). Y para conseguir captar el mayor número de equipos procedentes de empresas, esta ONG actúa de manera proactiva: “Intermón se puso en contacto con el director de acción territorial y con el director de marketing y entonces les presentó el proyecto”⁶.

Por lo tanto, mediante este evento y su vinculación a equipos de empresa se consigue diversificar el perfil de donantes de esta ONG y, a su vez, dar mayor valor al evento a partir de sus diferentes implicaciones empresariales.

La socialización como primer reto empresarial

Filo y col. (2009) sugieren que el territorio anfitrión del evento, la actividad física o deportiva, la socialización, los beneficios solidarios o su significado general son los principales motivos que contribuyen a la participación en eventos deportivos solidarios.

En el caso de la edición de 2013 de OI Trailwalker cabe destacar la importancia de los procesos de socialización generados en el entorno laboral, tanto en el favorecimiento de participación como en su difusión. En este último sentido, tras el entorno familiar y de amigos (40,6%), la empresa o los compañeros de trabajo (27,8%) fueron una de las principales vías para conocer OI Trailwalker⁷.

A su vez, la vivencia social experimentada fue el segundo motivo más valorado entre los participantes con una valoración media de 4,57 sobre 5, sólo por detrás de la contribución en la lucha contra la pobreza, que fue el motivo más valorado con una valoración media de 4,67⁸. Estos datos reflejan la importancia de la dimensión social como uno de los motivos principales de participación expresados, de acuerdo con Filo y col. (2009).

Entre los beneficios obtenidos por los participantes, cabe destacar los de índole social, concretamente la consolidación de las relaciones personales más allá de la propia carrera entre los miembros del mismo equipo, la mayor cohesión en los equipos formados por compañeros de trabajo y el refuerzo del trabajo en equipo. Estos beneficios tomaron más importancia que los de índole solidaria o la promoción turística y cultural del territorio⁹, siendo a su vez uno de los motivos que explica la creciente importancia del deporte como vehículo para la RSC (Smith y Westerbeek, 2007; Walters, 2009). En este énfasis en la dimensión social subyace la noción que los participantes formaron parte de algo importante que sobrepasó la individualidad y que contribuyeron a encontrar una solución, siendo este un elemento que caracteriza y diferencia a OI Trailwalker de otros eventos.

⁵ Fragmento entrevista organización ER-2013, 20 de marzo de 2013.

⁶ Fragmento entrevista participante GP-2013, 19 de marzo de 2013.

⁷ Encuesta de satisfacción Trailwalker 2013, pregunta 2.

⁸ Encuesta de satisfacción Trailwalker 2013, pregunta 4.

⁹ Encuesta de satisfacción Trailwalker 2013, pregunta 12.

Volviendo a Filo y col. (2009), un elemento definitorio del evento es el fortalecimiento de la camaradería –las conexiones y relaciones generadas mediante su participación–, algo que reporta beneficios a nivel de clima laboral y motivación de los empleados. Las declaraciones de algunos de los participantes sostienen la mencionada mejora de las relaciones al considerar que para “el entorno de empresa, obviamente crear este espíritu de equipo ha sido fantástico”¹⁰, generando a menudo un nuevo espacio relacional: “trabajo en un local lejos del resto (...) y para mí también ha sido una forma de conectar con los compañeros de otro modo”¹¹. También mediante la observación participante se evidenció el mayor dinamismo en las relaciones entre empleados: “El lunes hacemos un desayuno solidario ‘invitación’ para celebrar con todos los empleados que los 4 equipos cumplimos los 2 desafíos”¹².

En cierta medida también, estas opiniones se relacionan con algunas de las razones sostenidas por Webber (2003) en torno a los motivos individuales para participar en eventos solidarios, tales como la posibilidad de motivar al entorno cercano en la captación de fondos o la presión del entorno próximo para participar en el evento, algo constatado en las entrevistas realizadas en el sentido que “yo no tenía ni idea de a qué me había apuntado, o sea, a mi me pidieron que le hiciera un favor a una compañera de trabajo y le dije que sí”¹³.

Desde la misma organización se destaca el creciente éxito del evento entre el tejido empresarial ya que “consigue involucrar a todos los trabajadores al difundir el reto, convocar iniciativas para recaudar los donativos, socializar los entrenamientos y logros, haciendo voluntariado corporativo el día del evento” (Oxfam Intermón, 2015 c). Por consiguiente, las dinámicas positivas derivadas de la socialización de los retos solidario y deportivo entre los empleados se contemplan como significativas para el interés empresarial. Durante la observación participante se constató también esta involucración: “Mira qué flipante! Los *supporters* han ido este fin de semana a revisar el recorrido. Lo genial no es solo la idea sino que hagan fotos y las compartan”¹⁴. Así mismo, en entornos empresariales se generan unas condiciones de socialización y motivación idóneas para la movilización de nuevos perfiles de participantes de acuerdo con lo comentado anteriormente: “que una persona como yo esté implicada hasta las pestañas es el mayor logro”¹⁵.

En cuanto a los diferentes perfiles de corredores, siguiendo a Llopis y Llopis (2012, 14) buena parte de los equipos de OI Trailwalker procedentes de entornos laborales estaban conformados por *corredores relacionales*, una tipología de “individuos que acostumbran a practicar el *running* acompañados de corredores, amigos o conocidos, a los cuales preocupa mucho menos el rendimiento o componente competitivo de esta práctica físico-deportiva”.

De este modo, algunos de los motivos esgrimidos en forma de beneficio empresarial desde la misma ONG son el incremento de la motivación, el impulso del espíritu de equipo, la mejora de las relaciones, el trabajo colaborativo o el sentido de pertenencia (Oxfam Intermón, 2015 f). Es en este marco que desde la ONG organizadora se fomenta la participación de empresas bajo el lema “OI Trailwalker, una herramienta de *teambuilding* que cambia vidas”.

La implicación empresarial y persecución de otros retos corporativos: entre el marketing corporativo, la alineación estratégica y la RSC

¹⁰ Fragmento entrevista participante DdW-2013, 17 de abril de 2013.

¹¹ Fragmento entrevista participante ST-2013, 10 de abril de 2013.

¹² Nota de campo 24-4-13: “Mensaje llegada y cierre de la experiencia TW”

¹³ Fragmento entrevista participante LP-2013, 21 de marzo de 2013.

¹⁴ Nota de campo 15-4-13: “Fotos recorrido tomadas por empleados”

¹⁵ Fragmento entrevista participante LP-2013, 21 de marzo de 2013.

Otro de los ejes de interés de la OI Trailwalker es el que vincula el evento a la responsabilidad social corporativa de las empresas participantes. Algunos de sus responsables que a su vez participaron en el evento destacaban que su empresa “es una multinacional y justamente con un espíritu de fomentar que el empleado participe en iniciativas sociales”¹⁶. Posiblemente las organizaciones participantes fueron aquellas con una notable sensibilidad y planteamientos consolidados a nivel de responsabilidad social corporativa, siendo la OI Trailwalker una actuación más en su programa de RSC a partir de su concepción actual como parte integrada de la estrategia de negocio (Banerjee, 2007; Vogel, 2005). Este es el caso de la empresa Xerox, donde según la responsable de comunicación de esta compañía la participación de 3 equipos en la edición de 2013 de la OI Trailwalker “no deja de ser un reflejo de la extensa política global de RSE que ha formado parte del ADN de Xerox desde que surgió como empresa” (Compromiso RSE, 2013). Algo que se observó también mediante las entrevistas realizadas ya que algunas de ellas contemplaron su implicación en el evento en el marco de un programa social más amplio: “nuestro objetivo es (...) crear un pequeño programa dentro de la empresa para compartir experiencias (...) y fomentar que en otros países participen en la Trailwalker”¹⁷. De este modo, el mismo evento podía servir para canalizar las diferentes acciones del programa social: “muchas de las actividades socioculturales programadas se enmarcaron dentro de la *trail* como un centro de interés”¹⁸.

Sobre la implicación de las empresas favoreciendo la participación de sus empleados, los participantes que formaron un equipo de empresa destacaron el apoyo facilitado, ya fuese aportando donativos, informando del evento o bien apoyando en la organización de actividades de recaudación de fondos¹⁹. Algunas entrevistas también recogían esta idea al considerar que la empresa “nos ha dado mucho apoyo desde el primer momento y nos ha dado todos los medios posibles para tirarla adelante y captar fondos”²⁰. Entre las acciones fomentadas por las propias empresas para contribuir a la consecución del reto solidario – recaudar 1.500€- destacan: donación de material para “mercadillos”, celebración de campeonatos de fútbol benéficos, sorteos de material deportivo, *family day* en la empresa, venta de *merchandising*, desayunos solidarios semanales o catas de vinos, así como la financiación de parte de los gastos de los participantes, como por ejemplo el correspondiente al equipamiento²¹. La observación participante también constató este apoyo, por ejemplo a través de los mensajes de agradecimiento enviados por los organizadores al resto de empleados tras la organización de sus iniciativas solidarias: “Porque el II ‘desayuno solidario’ ha sido un gran éxito y ha tenido muy buena acogida. Por haber contribuido a esta iniciativa, donde el objetivo es construir pozos de agua en el Sahel”²². De este modo, la organización de estas actividades entre los trabajadores ya era un primer objetivo corporativo, tal y como se observó en algunas opiniones recogidas en el grupo de discusión realizado: “Sí, hacíamos actividades vinculadas a la Trailwalker, cosas solidarias, los trabajadores hicieron pasteles solidarios y camisetas, hicieron cosas varias y este era un primer objetivo”²³. A la vez, estas actuaciones de recaudación de fondos son buen ejemplo del interés y potencial de la

¹⁶ Fragmento entrevista participante DdW-2013, 17 de abril de 2013.

¹⁷ Fragmento entrevista participante DdW-2013, 17 de abril de 2013.

¹⁸ Fragmento entrevista participante ST-2013, 10 de abril de 2013.

¹⁹ Encuesta de satisfacción Trailwalker 2013, pregunta 18.

²⁰ Fragmento entrevista participante ST-2013, 10 de abril de 2013.

²¹ Encuesta de satisfacción Trailwalker 2013, pregunta 18.

²² Nota de campo 20-3-13: “Cartel agradecimiento desayuno solidario”

²³ Fragmento grupo de discusión participante AT-2013, 11 de julio de 2013.

implicación de los trabajadores –en tanto que *stakeholders*- en el desarrollo de iniciativas de RSC (Lindgreen y Swaen, 2010).

Así pues, este tipo de iniciativas son una vía para maximizar los ingresos del evento, algo que a su vez genera beneficios entre los participantes en este tipo de acciones solidarias (Webber, 2003). En este último sentido, iniciativas como la de los desayunos solidarios servía “para recaudar entre 90 y 130 euros (...) aprovechando que el lunes es el peor día de la semana hacemos el lunes como un día muy especial”²⁴.

Cabe destacar también el apoyo económico de las empresas participantes, a menudo apoyando a los equipos a partir de una determinada suma económica recaudada: “lo que sí sabemos es que somos capaces de hacer es recaudar 1500 euros porque por una cantidad mínima la fundación se ha hecho cargo de poner 750 euros”²⁵. En otras ocasiones, empresas de diferente índole se vincularon al evento mediante el patrocinio, aportando la cantidad mínima requerida para participar, sobretodo de equipos vinculados al evento a partir del reto deportivo: “nosotros tenemos la suerte de tener un patrocinador que confía en nosotros desde hace dos años y que nos facilita el poder estar en la línea de salida”²⁶.

El mencionado marco relacional reforzado a partir de la participación de equipos en OI Trailwalker, según opinión de algunos responsables de compañías participantes, es también algo importante en el favorecimiento de sinergias y de una mayor conexión interdepartamental, así como en la alineación de los empleados hacia valores corporativos (Oxfam Intermón, 2015 g). En algunos casos, esta alineación se reflejaba a partir de la complicidad existente entre los diferentes equipos formados en una misma empresa, hasta el punto de qué “no es la Trailwalker que está haciendo el equipo, es la Trailwalker que está haciendo la Fundación o sea los cuatro equipos de la Fundación y llega un momento donde queda desdibujado el tema del equipo”²⁷. En otros casos, a partir del orgullo de “representar la Fundación en la cual trabajamos (...) que se identifica con los valores de la *trail* y yo me identifico con las dos entidades”²⁸.

A su vez, el evento deportivo OI Trailwalker es una buena oportunidad para conseguir visibilidad y para mejorar el posicionamiento de la marca empresarial. Cabe resaltar también el aumento de los esfuerzos empresariales en la comunicación de sus iniciativas de RSC (Luo y Bhattacharya, 2006), siendo éste uno de los procesos clave de la RSC que permite explicar por qué “muchos equipos llevan el nombre de la empresa, o empresas que presentan hasta 5 equipos diferentes”²⁹. El posicionamiento en esta dirección es claro, pues es un evento que “tiene una repercusión en los medios, es una carrera que sale en la web, sale en diferentes medios de prensa escrita, a nivel de televisión, a nivel de radio. Tiene una visibilidad de la marca que evidentemente compensa el esfuerzo de patrocinio”³⁰. Algo evidenciado también con el uso de equipamiento deportivo corporativo, de banderolas³¹ y de carpas o toldos en las áreas de descanso que incluían logotipos y la imagen corporativa: “Para compartir esta emocionante aventura, invitamos a empleados, amigos acompañantes y familiares a que se

²⁴ Fragmento entrevista participante LP-2013, 21 de marzo de 2013.

²⁵ Fragmento entrevista participante LP-2013, 21 de marzo de 2013.

²⁶ Fragmento entrevista participante XN-2013, 12 de marzo de 2013.

²⁷ Fragmento entrevista participante LP-2013, 21 de marzo de 2013.

²⁸ Fragmento entrevista participante ST-2013, 10 de abril de 2013.

²⁹ Fragmento entrevista participante XN-2013, 12 de marzo de 2013.

³⁰ Fragmento entrevista participante XN-2013, 12 de marzo de 2013.

³¹ Nota de campo 20/21-4-13 : “Fotos tomadas durante el evento”

reúnan con los equipos durante la primera jornada de la Trailwalker. En Amer montaremos una carpa que nos servirá como punto de reunión”³². En consonancia pues con Walters (2009) la vinculación empresarial a este tipo de eventos permite una mayor presencia empresarial en los medios de comunicación y la consiguiente mejora de la imagen y marca empresarial (Filizöz y Fişne, 2011; Paramio y col., 2013), algo que según Filo y col. (2012) permite a organizaciones solidarias motivar a empresas y participantes en la creencia que están marcando la diferencia *-making a difference-*.

Conclusiones

Oxfam Intermón Trailwalker es un evento deportivo cuyo éxito en el caso español se enmarca en el contexto de expansión del atletismo popular. Una de las consecuencias de esta tendencia, conocida como *second running wave*, es la aparición de numerosas carreras solidarias *-small scale charity sport event-*, concebidas como una estrategia de captación de fondos entre colectivos poco cercanos a motivaciones filantrópicas (Webber, 2003). En el caso de Oxfam Intermón, el evento OI Trailwalker permite rejuvenecer y ampliar el perfil de donantes de esta ONG, aprovechando el auge atlético actual. El éxito de esta estrategia, consiguiendo que en las últimas ediciones del evento cerca del 60% de los equipos procedan de empresas, sugiere que este tipo de manifestaciones deportivas pueden tener un alto interés para las ONG tanto para la captación de fondos como para su acercamiento a nuevos donantes.

Este estudio revela que la participación en el evento de equipos corporativos comporta una serie de beneficios en cuanto a la socialización y cohesión entre trabajadores, uno de los motivos que explica la creciente importancia del deporte en el marco de la RSC (Paramio y col., 2013; Smith y Westerbeek, 2007). La implicación en OI Trailwalker durante el tiempo necesario para conseguir los retos solidario y deportivo en equipo fortalece e intensifica los lazos de relación y de camaradería entre los propios equipos participantes. A su vez, la consecución del reto o causa solidaria permite involucrar a buena parte de la empresa en el evento, algo que genera un mayor sentimiento de pertenencia a un colectivo, la obtención de mayor cohesión entre equipos de trabajo y la percepción de formar parte de un proyecto social colectivo que sobrepasa la mera individualidad. Eventos como OI Trailwalker, mediante una involucración de sus participantes sostenida en el tiempo, se entrevén como atractivos desde el punto de vista de generar un mejor clima laboral mediante el fortalecimiento de las relaciones, de la motivación y de la cohesión en las plantillas de las empresas participantes.

Más allá de estos beneficios entre trabajadores, esta investigación también constata que OI Trailwalker es un evento especialmente interesante entre el tejido empresarial como vehículo para desarrollar la RSC y fortalecer los planteamientos sociales de la empresa, a partir de su concepción actual como parte integral de la estrategia de negocio (Vogel, 2005) y que conlleva cuatro procesos como son la implementación, implicación de los grupos interesados, comunicación y evaluación (Lindgreen y Swaen, 2010). OI Trailwalker, al combinar los retos deportivo y solidario en equipo, es aprovechado a nivel corporativo mediante el apoyo logístico y económico de las iniciativas de recaudación generadas en los equipos participantes. Esta implicación activa de las empresas permite redimensionar sus acciones sociales –a menudo en el marco de los programas de RSC-, haciéndolas extensivas al resto de la plantilla. A su vez, la participación en OI Trailwalker en tanto que evento deportivo con fines solidarios conlleva también una repercusión a nivel de posicionamiento de marca y de

³² Nota de campo 17-4-13: “Mensaje enviado a empleados desde departamento de Recursos Humanos”

visibilidad entre los medios de comunicación, valorada muy positivamente en el tejido empresarial (Paramio y col., 2013). La implicación, por lo tanto, de empresas en iniciativas como OI Trailwalker se intuye como muy beneficiosa, a partir de su impacto en la socialización de los equipos de trabajo –colaboración en una causa común- y de implementación de sus planteamientos sociales o RSC, algo que permite una mayor alineación hacia los diferentes grupos de interés o *stakeholders* de cada empresa participante (Smith y Westerbeek, 2007).

Interpretando esta investigación como un punto de partida, es necesario profundizar en la relación entre la RSC y el deporte, tanto desde el punto de vista empresarial como de las ONGs. Siguiendo a Lindgreen y Swaen (2010), cabe cuestionarse si existen diferentes estrategias de desarrollo de la RSC a través del deporte en función de la tipología de organización (tamaño, sector de actividad, propiedad del capital...), siendo conscientes que la presente investigación no hace ninguna distinción al respecto. Del mismo modo, tampoco se ha diferenciado en cuanto a la experiencia previa de los participantes en este tipo de eventos, algo que podría revelar posibles diferencias en cuanto a la actitud y compromiso de los participantes experimentados respecto de los más inexpertos (Filo y col., 2009). A su vez, es necesario comprobar los efectos a largo plazo generados por este tipo de iniciativas en la productividad, motivación y cohesión de los empleados. Investigaciones posteriores también deberían abordar la relación entre estos eventos deportivos solidarios y el resto de actuaciones vinculadas a la RSC, comprobando las limitaciones del uso del deporte en este marco de actuación empresarial. Finalmente, es necesario profundizar en las estrategias de gestión de estos eventos para la captación de fondos de las ONGs, en su interés para acercarse a nuevos colectivos y organizaciones (Webber, 2003).

Referencias

- Abadia, S.; Medina, F. X.; Sánchez, R.; Bantulà, J.; Fornons, D.; Bastida, N.; Augé, A.; Corderas, F.; Vega, S., y Pujadas, X. (2014). Entre el boom atlético y la cooperación social. Las carreras solidarias y el ejemplo de la Trailwalker España 2013. *Península*, IX(I), 105-123. [http://dx.doi.org/10.1016/S1870-5766\(14\)70122-9](http://dx.doi.org/10.1016/S1870-5766(14)70122-9)
- Axelsen, M., & Robinson, R. N. S. (2009). Race around the world: Identifying a research agenda for the distance runner. *Annals of Leisure Research*, 12(2), 236-257. <http://dx.doi.org/10.1080/11745398.2009.9686820>
- Banerjee, S. B. (2007). *Corporate Social Responsibility. The Good, the Bad and the Ugly*. Cheltenham: Edward Elgar. <http://dx.doi.org/10.4337/9781847208552>
- Bennett, R.; Mousley, W.; Kitchin, P., & Ali-Choudhury, R. (2007). Motivations for participating in charity-affiliated sporting events. *Journal of Customer Behavior*, 6(2), 155-178. <http://dx.doi.org/10.1362/147539207X223375>
- Brunet, I.; Pastor, I., y Belzunegui, À. (2002). *Tècniques d'investigació social. Fonaments epistemològics i metodològics*. Barcelona: Pòrtic.
- Buxó, M. J. (2002). La conjunció aplicada dels 'co-': comitès, col·laboracions, col·legues, co-operacions, co-generació i co-gestió de dades i problemes. *Revista d'etnologia de Catalunya*, 20, 130-141.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 28(3), 268-295. <http://dx.doi.org/10.1177/000765039903800303>

- Commission of the European Communities (2001). *Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Bruselas: COM (2001) 366 final, de 18 de julio de 2001, pág. 6. Disponible en: http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf
- Compromiso RSE (2013, Octubre, 8). ¿Por qué las empresas participan en la 4ª Oxfam Intermón Trailwalker? *Compromiso RSE*. Tomado el 14 de mayo de 2015 en: <http://www.compromisorse.com/rse/2013/10/08/por-que-las-empresas-participan-en-la-4-oxfam-intermon-trailwalker/>
- Compromiso RSE (2014, Junio, 13). Running para empleados: más salud, sociabilidad y autoconfianza. *Compromiso RSE*. Tomado el 14 de mayo de 2015 en: <http://www.compromisorse.com/rse/2014/06/13/running-para-empleados-mas-salud-sociabilidad-y-autoconfianza/>
- Denzin, N., & Lincoln, I. (1994). Introduction. Entering the Field of Qualitative Research. En N. Denzin, & I. Lincoln. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 1-17). Thousand Oaks: Sage.
- Domínguez, M., y A. Coco. (2000). El pluralisme metodològic com a posicionament de partida. Una primera valoració del seu ús a la recerca social. *Revista Catalana de Sociologia*, 11, 105-132.
- Enquist, B.; Edvardsson, B., & Petros, S. (2008). Corporate Social Responsibility for Charity or for Service Business?. *Asian Journal on Quality*, 9(1) 55-67. <http://dx.doi.org/10.1108/15982688200800004>
- Filizöz, B., & Fişne, M. (2011). Corporate Social Responsibility: A Study of Striking Corporate Social Responsibility Practices in Sport Management. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1405-1417. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.062>
- Filo, K.; Funk, D., & O'Brien, D. (2009). The meaning behind attachment: Exploring camaraderie, cause, and competency at a charity sport event. *Journal of Sport Management*, 23, 361-387.
- Filo, K.; Groza, M., & Fairley, S. (2012). The role of belief in making a difference in enhancing attachment to a charity sport event. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 24, 123-140. <http://dx.doi.org/10.1080/10495142.2012.679165>
- García, M., y Llopis, R. (2011). *Ideal democrático y bienestar personal. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010*. Madrid: CIS – CSD.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71. <http://dx.doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Godfrey, P. C. (2009). Corporate Social Responsibility in Sport: An Overview and Key Issues. *Journal of Sport Management*, 23, 698-716.
- Guasch, O. (1997). *Observación participante*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Higgins, J., & Lauzon, L. (2002). Finding the funds in fun runs: Exploring physical activity events as fundraising tools in the nonprofit sector. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(4), 363-377. <http://dx.doi.org/10.1002/nvsm.226>
- Institut Barcelona Esports (2014). *Participació, promoció i activitats esportives organitzats o promoguts per l'Institut Barcelona Esports*. Recuperado el 14 de mayo de 2015 de: <http://www.bcn.cat/>

- King, S. (2001). An All-Consuming Cause: Breast cancer, corporate philanthropy and the market for generosity. *Social Text*, 69, 115-143.
http://dx.doi.org/10.1215/01642472-19-4_69-115
- Krane, V., & Baird, S. M. (2005). Using Ethnography in Applied Sport Psychology. *Journal of Applied Sport Psychology*, 17(2), 87-107.
<http://dx.doi.org/10.1080/10413200590932371>
- Kurucz, E.; Colbert, B., & Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. En A. Crane, A. McWilliams, D. Mattern, D. Moon, & D. Siegel. (Eds.), *The Oxford Handbook on Corporate Social Responsibility* (pp. 83-112). Oxford University Press: Oxford.
<http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0004>
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. London: Sage.
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1-7.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x>
- Llopis, R., y Llopis, D. (2012). Una tipologia sociocultural dels corredors populars a Espanya. *Apunts*, 108, 9-16.
[http://dx.doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.cat.\(2012/2\).108.01](http://dx.doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.cat.(2012/2).108.01)
- Llopis, R., y Vilanova, A. (2015). Spain: Sociological Analysis of Running Evolution. En J. Scheerder, K. Breedveld, & J. Borgers. (Eds.), *Running across Europe. The rise and size of one of the largest sport markets* (pp. 225-240). Palgrave Macmillan: Hampshire.
- Lunt, P., & Livingstone, S. (1996). Rethinking the Focus Group in Media and Communications Research. *Journal of Communication*, 46, 79-98.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1460-2466.1996.tb01475.x>
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.
<http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.70.4.1>
- McDonald, S.; Smith, A., & Westerbeek, H. (2009). Using Sport and Physical Activity in Corporate Social Responsibility Programs: an Analysis of Indexed Multinationals. En P. Rodríguez, S. Kesenne, & H. Dietl. (Eds.), *Social Responsibility and Sustainability in Sports* (pp. 111-134). Oviedo: Universidad de Oviedo.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3)
- McWilliams, A.; Siegel, D., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>
- Medina, F. X.; Abadia, S.; Sánchez, R.; Bantulà, J., y Morejón, S. (2015). Deporte, cultura, turismo y medioambiente. El caso de la Trailwalker Intermón-Oxfam en Cataluña. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 1(1), 95-107.
- Montañés, M. (2009). *Metodología y técnica participativa: teoría y práctica de una estrategia de investigación*. Barcelona: UOC.
- Nespor, J. (2000). Anonymity and Place in Qualitative Inquiry. *Qualitative Inquiry*, 6(4), 546-569. <http://dx.doi.org/10.1177/107780040000600408>

- Oxfam Intermón (2013 a). *Quiénes somos*. Tomado el 21 de enero de 2014 en: <http://www.oxfamintermon.org/es/quienes-somos>
- Oxfam Intermón (2013 b). *Oxfam Trailwalker*. Tomado el 21 de enero de 2014 en: <http://trailwalker.oxfamintermon.org/ca>
- Oxfam Intermón (2013 c). *Qué es TW?* Tomado el 18 de octubre de 2013 en: <http://trailwalker.oxfamintermon.org/es/que-es-tw>
- Oxfam Intermón (2013 d, Diciembre). Cent quilòmetres que canvien vides. *Revista Oxfam Intermón*.
- Oxfam Intermón (2015 a). *Oxfam Trailwalker 100 Km una causa. Dossier de prensa. Oxfam Intermón*. Tomado el 13 de julio de 2015 en: <https://my.zyncro.com/imgv2/files/pdf.png>
- Oxfam Intermón (2015 b). *La 5ª edición del OITW consigue recaudar más de 1.073.000 de euros*. Tomado el 13 de julio de 2015 en: <http://www.trailwalker100km1causa.com/la-5a-edicion-del-oitw-consigue-recaudar-mas-de-1-073-000-de-euros/>
- Oxfam Intermón (2015 c). *Oxfam Intermón Trailwalker impacta en las empresas que participan con equipos*. Tomado el 14 de mayo de 2015 en: <http://www.oxfamintermon.org/ca/node/32154>
- Oxfam Intermón (2015 d). *Éxito de participación y recaudación en la Oxfam Intermón Trailwalker de Girona 2015*. Tomado el 14 de julio de 2015 en: <http://www.oxfamintermon.org/es/sala-de-prensa/nota-de-prensa/exito-de-participacion-recaudacion-en-oxfam-intermon-trailwalker-de-gi>
- Oxfam Intermón (2015 e). *Más de un millón de euros recaudados en la 5ª edición del Trailwalker, con gran éxito de participación*. Tomado el 14 de julio de 2015 en: <http://www.oxfamintermon.org/es/sala-de-prensa/nota-de-prensa/mas-de-un-millon-de-euros-recaudados-en-5-edicion-del-trailwalker-con->
- Oxfam Intermón (2015 f). *Empresas*. Tomado el 14 de mayo de 2015 en: <http://trailwalker.oxfamintermon.org/es/empresas>
- Oxfam Intermón (2015 g). *Participar en OITW, sólo ventajas para las empresas*. Tomado el 14 de mayo de 2015 en: <http://www.trailwalker100km1causa.com/desayuno-para-empresas/>
- Paramio, J. L.; Babiak, K., & Walters, G. (2013). CSR within the sport industry: an overview of an emerging academic field. En J.L. Paramio, K. Babiak, & G. Walters. (Eds.), *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility* (pp. 1-14). Abingdon: Routledge.
- Pascual, R. (2013, Noviembre, 12). El millonario negocio del running. *Capital*. Tomado el 29 de julio de 2015 en: <http://www.capital.es/2013/11/12/el-millonario-negocio-del-running/>
- RSCorporativa (2013, Febrero, 12). Intermón Oxfam Trailwalker 2013: más de 160 equipos inscritos han recaudado cerca de 110 mil euros. *RSCorporativa*. Tomado el 14 de mayo de 2015 en: <http://www.rscorporativa.com/?p=1796>
- Running USA (2014, Julio, 9). *2014 State of the Sport – Part III: U.S. Race Trends*. Tomado el 14 de mayo de 2015 en: <http://www.runningusa.org/2014-state-of-the-sport-part-III-us-race-trends>

- Scheerder, J.; Breedveld, K., & Borgers, J. (2015). Who is doing a run with the running boom? The growth and governance of one of Europe's most popular activities. En J. Scheerder, K. Breedveld, & J. Borgers. (Eds.), *Running across Europe. The rise and size of one of the largest sport markets* (pp. 1-27). Palgrave Macmillan: Hampshire.
- Server, R. J., y Villalonga, I. (2005). La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 137-161.
- Smith, A., & Westerbeek, H. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43-54.
<http://dx.doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2007.sp.00007>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1998). *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York: John Wiley and Sons.
- Van Bottenburg, M.; Scheerder, J., & Hover, P. (2010). *Don't miss the next boat. Chances and challenges of the second wave of running for European Athletics' member federations*. Utrecht/Leuven/Hoertgenbosch: Utrecht University/University of Leuven/Mulier Institute.
- Vogel, D. J. (2005). Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 47(4), 19-45.
<http://dx.doi.org/10.2307/41166315>
- Walker, M., & Kent, A. (2009). Do fans care? Assessing the influence of corporate social responsibility on consumers attitudes in the sport industry. *Journal of Sport Management*, 23, 743-769.
- Walters, G. (2009). Corporate Social Responsibility Through Sport: The Community Sports Trust Model as a CSR Delivery Agency. *The Journal of Corporate Citizenship*, 35, 81-94. <http://dx.doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2009.au.00008>
- 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. <http://dx.doi.org/10.5172/jmo.2010.16.4.566>
- Webber, D. (2003). Understanding charity fundraising events. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9(2), 122-134.
<http://dx.doi.org/10.1002/nvsm.239>
- Woods, P. (1986). *Inside Schools: Ethnography in Educational Research*. London: Routledge & Kegan Paul.

Agradecimientos

Los autores quieren agradecer el apoyo proporcionado por Oxfam Intermón, sin el cual no hubiese sido posible realizar esta investigación.