

## **Corporate Social Responsibility and Happiness: Evidence from a Sports Center**

### **Responsabilidade Social Corporativa y Felicidad: Evidencia desde un Centro Deportivo**

ANTONIO JAÉN CORDERO  
PAOLA ELIAS NAVAS  
RAFAEL MARTÍNEZ FLORÍN

#### **Resumen**

El estudio analiza la relación entre la responsabilidad social corporativa (RSC) y la felicidad percibida por los stakeholders del centro deportivo LOWFIT Viapol. Parte de un enfoque teórico multidisciplinar: empresarial, social, económico, político y administrativo. Se establecen objetivos diagnósticos y de mejora. Se encuestaron 60 personas con métodos descriptivos y correlacionales. Los resultados muestran correlaciones positivas entre la RSC interna y externa y la felicidad personal, laboral y global. Se confirma que una RSC sólida mejora el bienestar subjetivo. Se proponen estrategias para reforzar la RSC y su impacto emocional positivo. Se discuten implicaciones teóricas, prácticas y futuras líneas de investigación.

#### **1. INTRODUCCIÓN.**

En las últimas décadas, la creciente complejidad del entorno económico global, caracterizado por la volatilidad de los mercados, el endurecimiento de los marcos regulatorios y el aumento del escrutinio social, ha propiciado la necesidad de repensar el papel de las organizaciones en la sociedad. En este contexto, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha dejado de ser un mero instrumento de legitimación o marketing institucional para convertirse en un eje estructural que articula la sostenibilidad estratégica con la ética empresarial, proyectando sus efectos sobre la reputación, la cohesión interna y el bienestar de los grupos de interés.

En el sector deportivo, y más concretamente en el ámbito de los centros de fitness, estas transformaciones han adquirido una especial relevancia. La industria del bienestar no solo se ocupa de ofrecer servicios de entrenamiento o actividades dirigidas, sino que también influye directamente en la salud física, mental y emocional de las personas. Por ello, las expectativas sociales hacia estas organizaciones se han elevado, requiriéndoles una mayor implicación con el entorno, una gestión más humana y un compromiso tangible con el desarrollo sostenible.

La presente investigación surge como resultado de un proceso académico desarrollado en el marco del Grado en Finanzas y Contabilidad de la Universidad de Sevilla, concretamente en la asignatura de "Responsabilidad Social y Ética Empresarial" impartida por el profesor Francisco Espasandín. En dicho contexto, se

diseñó y ejecutó un estudio empírico centrado en el centro deportivo LOWFIT Viapol, perteneciente a la empresa ZONAFIT ALJARAFE S.L., con el objetivo de analizar la interrelación entre las prácticas de RSC y los niveles de felicidad percibidos por sus stakeholders.

Lejos de limitarse a una descripción funcional de las políticas responsables implementadas por la organización, este artículo se propone realizar una aproximación analítica y crítica, enmarcada en una estructura metodológica rigurosa y sustentada en la literatura científica más reciente. El interés del estudio no sólo reside en evaluar el grado de compromiso social de la entidad, sino en comprender cómo dicho compromiso impacta en el bienestar subjetivo de sus agentes internos y externos, permitiendo así establecer vínculos causales entre las dimensiones de la responsabilidad corporativa y la felicidad personal y organizativa.

Además, este estudio busca enriquecer el debate académico y profesional sobre la pertinencia de incorporar modelos de gestión que integren la sostenibilidad con el bienestar emocional. Numerosos expertos han destacado que la RSC, cuando es asumida de forma auténtica e integrada, contribuye a crear entornos laborales saludables, comunidades más cohesionadas y consumidores más comprometidos. En este sentido, la felicidad deja de ser una consecuencia aleatoria para convertirse en un objetivo estratégico de la acción empresarial.

La relevancia de esta investigación se fundamenta en cinco grandes perspectivas que dotan al trabajo de un carácter integrador y transdisciplinar:

- Desde una perspectiva empresarial, porque la RSC se configura como una ventaja competitiva capaz de atraer talento, fidelizar clientes y generar resiliencia organizativa.
- Desde una dimensión social, porque la empresa actúa como agente de transformación con capacidad de influir en los patrones de equidad, justicia y cohesión comunitaria.
- Desde un enfoque económico, porque la sostenibilidad de largo plazo exige incorporar externalidades sociales y ambientales a la lógica del beneficio.
- Desde el plano político, porque el cumplimiento de las exigencias normativas y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) requiere un alineamiento activo con políticas públicas y principios éticos universales.
- Desde una mirada administrativa, porque el diseño e implementación eficaz de estrategias de RSC depende de la capacidad interna de planificación, medición y gestión participativa.

En este marco, se integran elementos cuantitativos y cualitativos con el propósito de diagnosticar el estado actual de la RSC en LOWFIT Viapol, evaluar sus efectos sobre la felicidad de los grupos de interés y diseñar, en consecuencia, un plan estratégico de mejora. Este artículo se erige así como una contribución significativa tanto al conocimiento académico como a la práctica profesional, en el esfuerzo por vincular el desarrollo económico con la prosperidad humana y la responsabilidad colectiva.

## 2. OBJETIVOS.

La presente investigación se estructura en torno a un doble propósito, coherente con la necesidad de articular un diagnóstico riguroso de la situación actual y una propuesta de mejora orientada al desarrollo organizativo sostenible.

### **Objetivo de diagnóstico:**

Caracterizar el nivel de responsabilidad social corporativa (RSC) y los niveles de felicidad percibidos por los distintos grupos de interés vinculados al centro deportivo LOWFIT Viapol. Este objetivo implica analizar la percepción de las prácticas de RSC, tanto en sus dimensiones interna como externa, y su correlación con la felicidad laboral, personal y global de los stakeholders. A través de este diagnóstico se pretende identificar las fortalezas, debilidades y áreas susceptibles de intervención dentro de la estructura organizativa y su entorno social inmediato.

### **Objetivo de proposición:**

Diseñar un plan estratégico de mejora de la responsabilidad social corporativa que contribuya de manera directa al incremento del bienestar y la felicidad de los grupos de interés. La propuesta contempla la formulación de líneas de actuación específicas, basadas en un análisis sistemático de los problemas detectados, la definición de objetivos estratégicos claros y la elaboración de proyectos de intervención. Dicho plan buscará consolidar una cultura organizativa orientada hacia la sostenibilidad, la equidad, el compromiso social y el fortalecimiento emocional de todos los actores involucrados en la actividad de la organización.

## 3. REVISIÓN DE LA LITERATURA.

La literatura reciente señala en general que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) está asociada con mayores niveles de bienestar y satisfacción entre los empleados y otros stakeholders. Por ejemplo, Liang y Yoon (2023) encontraron que “a mayor percepción de la responsabilidad social corporativa percibida, mayor el bienestar subjetivo” de los trabajadores

.En el mismo sentido, Bocean et al. (2022) muestran que la conducta ética y socialmente responsable de la empresa influye positivamente en el bienestar general de sus empleados

Estas investigaciones sugieren que las prácticas de RSC –tanto internas como externas– tienden a aumentar la satisfacción personal y emocional de las personas vinculadas a la organización. Además, revisiones sistemáticas recientes indican que la RSC mejora el sentido de propósito y la vitalidad de los empleados, elevando su satisfacción vital

En síntesis, existe amplia evidencia de que un mayor nivel de RSC se traduce en mayores niveles de felicidad y satisfacción en contextos organizacionales RSC interna y felicidad laboral (Hipótesis 2)

Diversos estudios enfatizan que las iniciativas de RSC dirigidas al interior de la empresa (p.ej. políticas de bienestar, desarrollo profesional, clima organizacional) elevan la felicidad laboral y la satisfacción en el trabajo. Por ejemplo, Cheah y Lim

(2023) hallaron que la RSC interna (orientada a los empleados) aumenta el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral.

Asimismo, Schaefer et al. (2024) demostraron que las percepciones positivas de los empleados sobre las actividades reales de RSC de la empresa crean outcomes beneficiosos para ellos, tales como mayor satisfacción laboral y bienestar emocional, mediado por el orgullo organizacional.

De forma complementaria, Kocollari et al. (2024) identificaron cinco elementos clave de la RSC centrada en el empleado (visión, equidad, empoderamiento, experimentación y empatía) que estimulan la felicidad en el trabajo; en particular, iniciativas relacionadas con valores compartidos, empoderamiento y tareas innovadoras promueven notablemente la felicidad laboral.

En conjunto, estos trabajos respaldan la hipótesis de que mayores esfuerzos de RSC interna incrementan la felicidad laboral de los trabajadores.

### RSC externa y felicidad personal (Hipótesis 3)

La RSC externa (orientada a la comunidad, el medio ambiente o consumidores) también puede impactar la felicidad personal, aunque los efectos suelen ser indirectos. Por ejemplo, Promislo et al. (2012) mostraron que la percepción de que la empresa actúa éticamente y de manera socialmente responsable tiene un fuerte efecto positivo en la satisfacción con la vida y la vitalidad personal de los empleados.

Esto sugiere que cuando la empresa se compromete con causas sociales o ambientales, los empleados suelen reportar mayor bienestar y felicidad fuera del entorno laboral. En contraste, algunos estudios indican que la RSC externa no siempre se traduce en satisfacción laboral inmediata; Cheah y Lim (2023) incluso observaron un efecto negativo de la RSC comunitaria sobre el sentido de realización en el trabajo durante la pandemia.

Sin embargo, es importante distinguir que la hipótesis planteada se refiere a la felicidad personal. En este sentido, la evidencia indica que la responsabilidad social externa de la empresa contribuye al bienestar global de las personas (p.ej. mayor satisfacción de vida), aun cuando no se refleje directamente en el trabajo.

En resumen, la RSC externa incrementa la felicidad personal de los individuos al mejorar su visión de la empresa y su entorno social.

### Compromiso de la alta dirección, RSC y felicidad (Hipótesis 4)

El compromiso de la alta dirección es clave para que la RSC sea efectiva y, por ende, para potenciar los beneficios en felicidad. Estudios recientes señalan que cuando los directivos apoyan activamente la RSC, se fortalece la relación positiva entre RSC y los resultados deseados en los empleados. Por ejemplo, Yassin y Beckmann (2024) revisaron que el apoyo de la alta gerencia potencia los efectos positivos de la RSC sobre la participación y satisfacción de los empleados.

Es decir, el compromiso de los líderes con prácticas responsables refuerza los mecanismos (por identificación, orgullo, confianza) que convierten la RSC en mayor bienestar laboral. En la misma línea, Bocean et al. (2022) destacan que el compromiso organizacional con valores éticos y sociales (implícitamente dirigido por los altos mandos) eleva significativamente el bienestar de los trabajadores.

Por tanto, una mayor involucración de la gerencia en la RSC no solo conlleva programas más sólidos de responsabilidad social, sino que además maximiza el impacto positivo sobre la felicidad laboral y personal de los stakeholders.

#### **4. HIPÓTESIS.**

La formulación de las hipótesis de este estudio se apoya en una sólida base empírica y conceptual, derivada de la literatura científica más reciente sobre responsabilidad social corporativa (RSC) y felicidad en contextos organizativos. A partir del análisis de investigaciones recientes publicadas en revistas de alto impacto, se constata una convergencia teórica y empírica que justifica las siguientes proposiciones:

##### **A mayor nivel de responsabilidad social, mayor nivel de felicidad**

La literatura ha mostrado de forma consistente que la percepción de mayores niveles de RSC por parte de los stakeholders se traduce en un aumento del bienestar subjetivo y de la satisfacción vital. Liang y Yoon (2023) evidencian una relación directa entre la percepción de responsabilidad social empresarial y la mejora del bienestar personal, mientras que Bocean et al. (2022) corroboran que el compromiso ético y social de las organizaciones potencia la satisfacción de los empleados. Estos hallazgos sostienen que una empresa socialmente responsable no solo cumple con estándares éticos, sino que además genera entornos que promueven la felicidad entre sus miembros y su comunidad de interés.

##### **A mayor grado de responsabilidad social interna, mayor felicidad laboral**

Los estudios recientes destacan de manera inequívoca que las iniciativas de RSC dirigidas al interior de las organizaciones (tales como políticas de bienestar laboral, igualdad, salud ocupacional y empoderamiento) fortalecen el compromiso y la felicidad en el ámbito laboral. Cheah y Lim (2023) demuestran que la RSC interna incide positivamente en la satisfacción laboral durante situaciones de alta presión, como una pandemia, mientras que Kocollari et al. (2024) identifican qué prácticas centradas en los empleados, especialmente aquellas que promueven valores, equidad y participación, estimulan significativamente la felicidad en el trabajo. Así, se sostiene que cuanto mayor sea la inversión en RSC interna, mayor será la satisfacción y el bienestar emocional de los trabajadores dentro de la organización.

##### **A mayor esfuerzo de responsabilidad social externa, mayor felicidad personal**

Aunque su impacto sobre la felicidad personal puede ser más indirecto, la responsabilidad social orientada al exterior (comunidad, medio ambiente, consumidores) afecta positivamente la felicidad personal de los empleados y demás stakeholders. Promislo et al. (2012) señalan que la percepción de que la organización actúa de forma socialmente responsable contribuye al bienestar general de sus miembros, incrementando su satisfacción vital y su sentimiento de propósito personal. Asimismo, aunque Cheah y Lim (2023) observan efectos diferenciados en el ámbito laboral, los beneficios para el bienestar personal de la RSC externa son indiscutibles en la literatura más reciente. De este modo, se plantea que el esfuerzo de las organizaciones en su responsabilidad social externa refuerza el bienestar y la felicidad de los individuos en sus esferas personales.

##### **A mayor compromiso de la alta dirección, mayor nivel de responsabilidad social y de felicidad**

La implicación activa de los líderes organizacionales en las estrategias de RSC constituye un elemento crucial para su éxito e impacto. Según Yassin y Beckmann (2024), el compromiso de la alta dirección potencia la eficacia de las iniciativas de RSC, favoreciendo la participación y satisfacción de los empleados. Además, el compromiso organizacional explícito hacia prácticas éticas, liderado desde las posiciones de mando, se traduce en un incremento del bienestar organizativo (Bocean et al., 2022). Por tanto, se postula que un liderazgo alineado con valores de responsabilidad social no solo incrementa el nivel y la calidad de las prácticas responsables, sino que también maximiza el impacto positivo de éstas sobre la felicidad de los grupos de interés internos y externos.

Estas hipótesis integran de manera coherente los hallazgos empíricos actuales y proyectan un modelo explicativo que articula la responsabilidad social corporativa como motor de felicidad organizacional y social.

## 5. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS.

El estudio de responsabilidad social corporativa será realizado sobre el centro LOWFIT VIAPOL, organización parte de una organización mayor como es la empresa ZONAFIT ALJARAFE SL. pero debido al tamaño de la entidad se ha realizado el estudio sobre una muestra de esta, siendo esta el centro ubicado en el VIAPOL CENTER.

El grupo de empresas LOWFIT posee centros a lo largo de buena parte de la provincia de Sevilla, estando presentes en LOWFIT VIAPOL, LOWFIT SEVILLA ESTE, LOWFIT ALJARAFE y LOWFIT DOS HERMANAS. Por último, posee un solo centro fuera de la provincia hispalense ubicado en Huelva, LOWFIT HUELVA.

Este estudio está motivado por los siguientes argumentos objetivos y subjetivos:

- Objetivos:
  - Cercanía tanto a nuestro centro de estudios como a nuestras viviendas.
  - Todos los integrantes del grupo son a su vez clientes de la empresa.
  - El director del centro ofrece *feedback* y predisposición al estudio.
  - Interés generalizado por la plantilla en la RSE
- Subjetivos:
  - Los miembros del grupo tienen amplia experiencia deportiva, habiendo sido competidores en el pasado y uno de ellos siendo competidor en el presente.
  - La empresa es del agrado de los integrantes sintiéndose unidos sentimentalmente con esta.
  - Uno de los miembros mantiene buenas relaciones con la dirección del centro.
  - Una empresa de este tamaño y concedora de medidas de RSE constituye un reto para los miembros del grupo.

### Objetivos

Por lo general, el objetivo del estudio de este centro LOWFIT será aplicar los conceptos, términos y técnicas aprendidas, durante el curso 2023/2024, en la asignatura de Responsabilidad Social y Ética Corporativa (RSEC) de forma práctica y con la colaboración de la propia organización .

Esto mediante un análisis de cuestionarios en torno a la RSC con el que se pretende:

- Evaluar la situación del centro en materia de RSE
- Concienciar a los grupos de interés internos y externos sobre la RSE
- Establecer planes de acción para implantar y/o optimizar acciones de RSE en el centro.

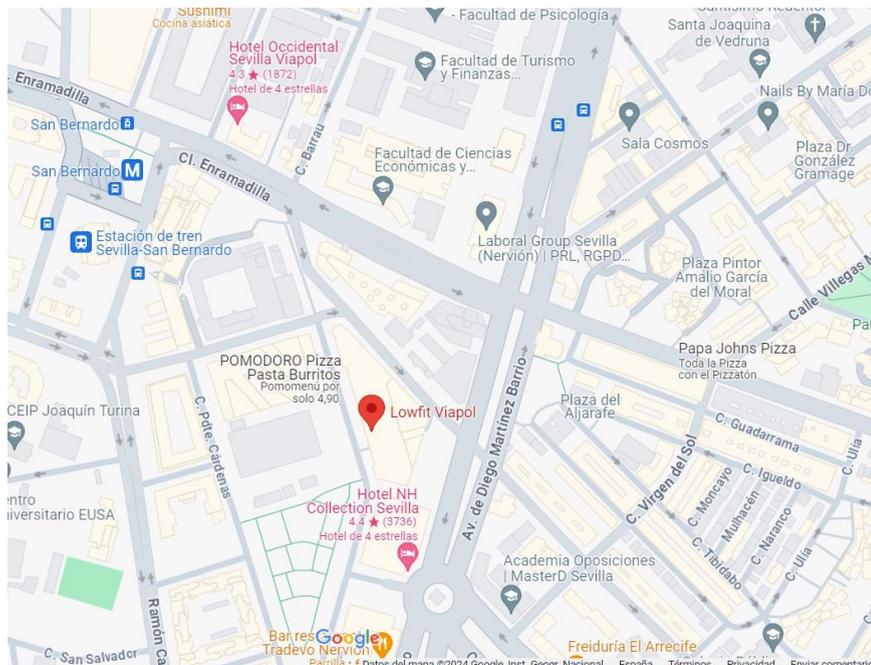
Por último, y como objetivo principal, proporcionar a la dirección del centro un recurso informativo que pueda utilizar para satisfacer mayormente a sus *stakeholders*, mejorar la calidad de sus productos y servicios y mejorar su eficiencia.

## LA ORGANIZACIÓN

### La Empresa

#### Datos de la empresa

- Grupo LOWFIT:
  - ZONAFIT ALJARAFE S.L. (**Empresa seleccionada para el proyecto**)
  - ZONAFIT GESTION DEPORTIVA, S.L.
  - DOS HERMANAS GESTIÓN DEPORTIVA, S.L.
  - HUELVA GESTION DEPORTIVA, S.L.
- Dirección: C.C. Viapol Pirotecnia, s/n 41013, Sevilla, Sevilla



**Figura 2.1. Dirección del centro LOWFIT Viapol**

- Teléfono de contacto: 954 530 804
- Lugar de origen: Sevilla.
- Año de creación: 2013.
- Sector: Servicios, Ocio
- Actividad principal: Actividades de los gimnasios/Gestión deportiva.
- Cifra de negocios: (50.000-74.000) mensual / ( 600.000-888.000 euros anuales)
- Número de empleados: 17
- Propietario: Manuel Ortiz Espina
- Director deportivo: Manuel Angel Pino Garrido
- Nombre de la persona de contacto: Manuel Angel Pino Garrido
- Correo Electrónico: [viapol@lowfit.com](mailto:viapol@lowfit.com)

#### Horarios:

- Lunes a Viernes
- 07:00 a 22:30
- Sábados
- 09:00 a 20:00
- Domingos y festivos\*
- 09:00 a 14:00

#### Principales hitos

Uno de los mayores logros del centro fué superar la crisis de la pandemia de COVID19. Esta crisis fué especialmente dura para el sector de los gimnasios y las actividades deportivas ya que los lugares cerrados y con grandes aglomeraciones se convirtieron en sitios evitados por buena parte de la población.

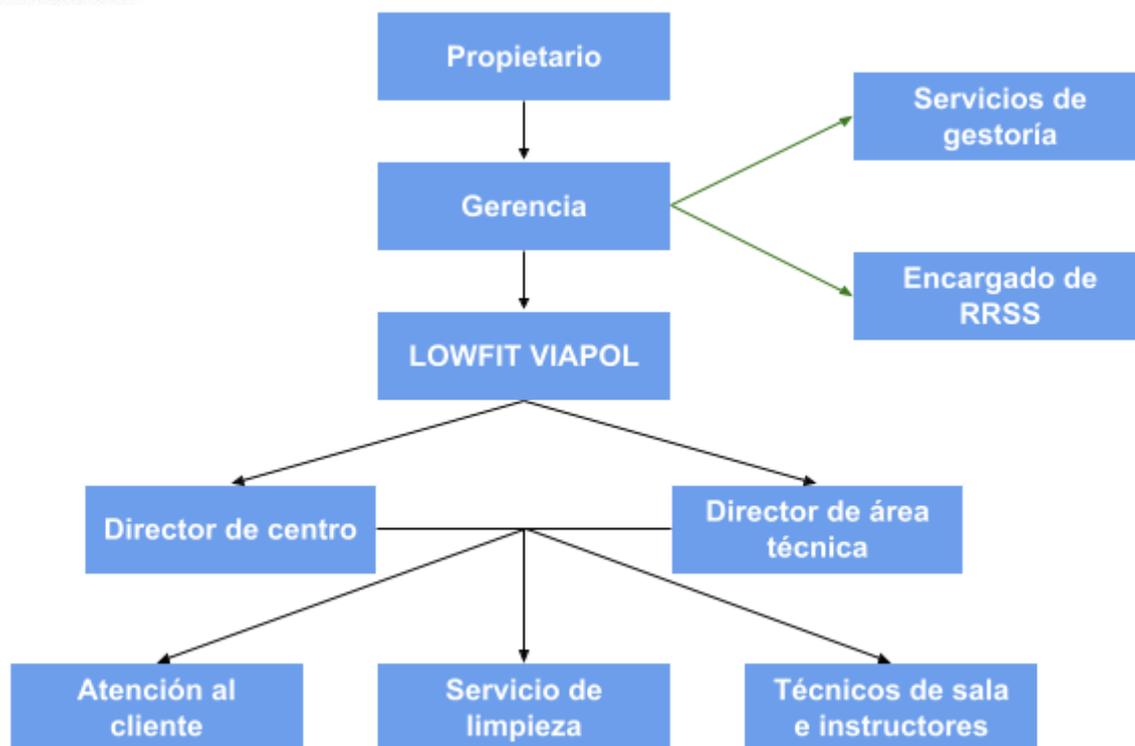
En palabras del director adjunto del gimnasio Christian Cayuel: “Supuso un inmenso sacrificio mantener a todos los trabajadores, sin despidos, sin cuotas que cobrar ya que estábamos cerrados. Petición de ayudas y préstamos que supuso un aumento de nuestra deuda. Posteriormente la difícil escalada de abonados ya que mucha población había adoptado hábitos de sedentarismo y miedo al Covid. Aun seguimos creciendo poco a poco y notamos aún los resultados de dicha pandemia.”

En respuesta a esto, el centro instaló:

- Políticas de mascarillas.
- Mejora extrema de la higiene en el centro.
- La cual sigue en funcionamiento

Por otro lado, cabe mencionar como hito que el centro esté actualizándose en cuanto a equipamiento cada pocos meses. A fecha de realización del estudio el centro está por recibir nueva maquinaria de su único proveedor de máquinas y equipamiento fitness.

#### Estructura organizativa



**Figura 2.2. Estructura de la organización**

**Estructura financiera**

Los últimos datos suministrados por la dirección nos informan de que el centro percibe: Entre 50.000 y 74.000 euros mensuales (600.000-888.000 euros anuales )

Por otra parte, conocemos que el nivel de endeudamiento del centro se encuentra entre los 100.000 y los 120.000 euros aproximadamente.

**Dafo general de la empresa**



	INTERNOS	EXTERNOS
<b>N E G A T I V O S</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p>Falta de preocupación por el medioambiente</p> <p>Falta de integración de la RSC a nivel micro</p> <p>Relativamente pequeño respecto al volumen de clientes y comparado con otras cadenas de gimnasios comerciales</p> <p>Centro de difícil ampliación</p> <p>Falta de control del aforo</p> <p>Servicios limitados a sala fitness y clases guiadas</p> <p>Falta de clientes de la tercera edad</p>	<p>Fuerte competencia con cadenas más grandes y con mayores recursos</p> <p>Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores</p> <p>Creciente volumen de clientes que exceden la capacidad productiva del centro</p> <p>Aumento de los costes de consumo (Luz, agua...)</p>
<b>P O S I T I V O S</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<p>Se preocupa por los clientes (política de familiaridad)</p> <p>Eventos temáticos</p> <p>Invierte en marketing (RRSS)</p> <p>Instalaciones punteras</p> <p>Localización concurrida</p> <p>Alta calidad-precio en todos sus servicios</p> <p>Variedad de clases guiadas y máquinas</p> <p>Colaboración con otras marcas (descuentos en esas marcas para los clientes)</p>	<p>Conseguir material más actualizado para aumentar la competitividad con el resto de gimnasios</p> <p>Creciente interés social por el deporte y el estilo de vida fitness (clientes más informados y más exigentes en términos de servicio fitness).</p> <p>Oportunidad de expansión a lo largo de la comunidad de Andalucía y en un futuro a nivel nacional.</p> <p>Proporcionar una atención más personalizada a los clientes.</p>

Figura 2.3. DAFO preliminar

### Puntuación RSC de la empresa

Los indicadores del análisis excel han arrojado la siguiente información, la empresa, en materia de RSC, es de tipo C. Lo cual conlleva:

- La empresa está concienciada sobre los nuevos tipos de gestión empresarial centrados en la sostenibilidad, el medioambiente y la cooperación social.
- No se tiene un proceso de planificación consciente y estratégico de la RSC.

- Lleva a cabo algunas acciones de RSC.

### **El Directivo**

Dado que el presente proyecto se está realizando sobre el centro LOWFIT Viapol, hablaremos principalmente del director de área técnica que nos ha proporcionado la mayoría de la información relativa a la empresa, Manuel Ángel Pino Garrido. Aunque, debe tenerse en cuenta de nuevo que LOWFIT Viapol está integrado dentro de la Empresa ZONAFIT ALJARAFE, cuyo administrador único es Manuel Ortiz Espina. Cabe mencionarse:

- Manuel Ortiz, proveniente del sector de la construcción decidió aventurarse en el sector de la gestión deportiva en el año 2009 tras la crisis inmobiliaria española de 2008.
- Entre 2009 y 2011 participa en otras organizaciones de gestión deportiva y actividades de los gimnasios como HEALTH ALSINA GRANADA S.L. y TOST & MOE S.L.
- En 2012 se funda ZONAFIT ALJARAFE S.L. con su primer centro en Aljarafe.
- En 2013 abre el centro correspondiente al análisis, LOWFIT Viapol
- En la actualidad desempeña el puesto de administrador único de todas las empresas del grupo LOWFIT (ZONAFIT ALJARAFE S.L, ZONAFIT GESTIÓN DEPORTIVA S.L, DOS HERMANAS GESTIÓN DEPORTIVA S.L).

### **Biografía**

Manuel Pino es natural de Sevilla, tiene treinta y cinco años de edad y desde siempre ha sido apasionado del deporte.

Es una persona que ha empezado desde abajo desde el área de atención al cliente y consultoría (todos los departamentos) hasta llegar a director. Durante este tiempo se sacó varias titulaciones para seguir formándose hasta el día de hoy para conseguir sus metas y llegar donde está.

### **Formación y experiencia**

Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte por la Universidad de Granada. Diecisiete años de experiencia en el sector fitness, a lo largo de más de 5 cadenas distintas.

Fitness First (Granada), Centro deportivo "We", McFit multinacional y LOWFIT Sevilla Este A lo largo de su carrera se ha desempeñado siempre como consultor deportivo y entrenador personal.

Tras su paso por LOWFIT Sevilla Este, fué ascendido a director de área técnica en LOWFIT Viapol.

### **Competencias directivas**

El directivo desempeña las siguientes funciones dentro del centro:

- Organización y coordinación de las actividades dirigidas.
- Gestión de la maquinaria del gimnasio.
- Gestión de las instalaciones del centro.
- Técnico de sala fitness.
- Recepción.

En cuanto a habilidades y competencias:

- Generales:
  - Extrovertido
  - Positivo
  - Integrador
  - Cercano
  - Ambicioso
- Específicas
  - Atento a los movimientos de la competencia y el mercado.
  - Aprecio de la importancia de las tendencias de la sociedad respecto a su sector.
  - Buen trabajador en equipo.
  - Filosofía de mejora continua.
  - Conocimientos técnicos de ciencias del deporte y de gestión deportiva al día.

### **Estilo directivo**

El equipo de trabajo afirma que, tras un detenido examen de los diferentes estilos directivos, y ,tras múltiples reuniones con el director Manuel Pino, este posee un estilo de liderazgo “Democrático-participativo”.

Basado en la participación de las y los empleados en la toma de decisiones, les brinda mayor motivación para llevar a cabo sus actividades de manera colectiva, organizada y responsable. Se demuestra en el artículo (Casales, J. C. 2016) que los diferentes estilos directivos, sean estos:

- Democráticos preocupados por las relaciones, centrados en la tarea y con niveles moderados de intolerancia.
- Autoritarios e intolerantes, muy centrados en la tarea y sin preocupación por las relaciones personales.

Ambos estilos y sus personalidades tienen repercusiones en el desempeño de los grupos de trabajo. El equipo del proyecto estima que el estilo y el enfoque que tiene Manuel Pino en el desempeño de sus actividades directivas es el adecuado para el desarrollo del más óptimo trabajo en equipo. Esta tesis queda reforzada por los cuestionarios y en las conversaciones personales mantenidas con los operarios del centro LOWFIT Viapol.

### **Personalidad**

Tener una visión completa de una persona es una tarea compleja que requeriría de demasiado tiempo en un proyecto de este tamaño. Por eso hemos realizado un análisis de personalidad Big Five compuesto por:

**Extroversión** (*Extraversion*): refleja emociones positivas, calidez, actividad, sociabilidad, gregarismo, asertividad y una tendencia a buscar estímulo en la compañía de otros. Incluye los valores: extrovertido/enérgico versus solitario/reservado.

**Apertura a la experiencia** (*Openness to Experience*): Grado de curiosidad intelectual, ingenio, creatividad y preferencia por la novedad y la variedad, y una disposición a considerar ideas no convencionales.

**Responsabilidad** (*Conscientiousness*): Tendencia a mostrar autodisciplina, planificación y organización, reflejando orden, cumplimiento, afán de logro, autodisciplina y deliberación.

**Amabilidad** (*Agreeableness*): Tendencia a ser prosocial y cooperativo con los demás en lugar de antagonista, reflejando la confianza, el altruismo, el cumplimiento y la modestia.

**Neuroticismo** (*Neuroticism*): Vulnerabilidad a emociones desagradables como la ansiedad, la ira, la hostilidad o la depresión. Incluye los valores: sensible/nervioso versus resistente/seguro de sí mismo.

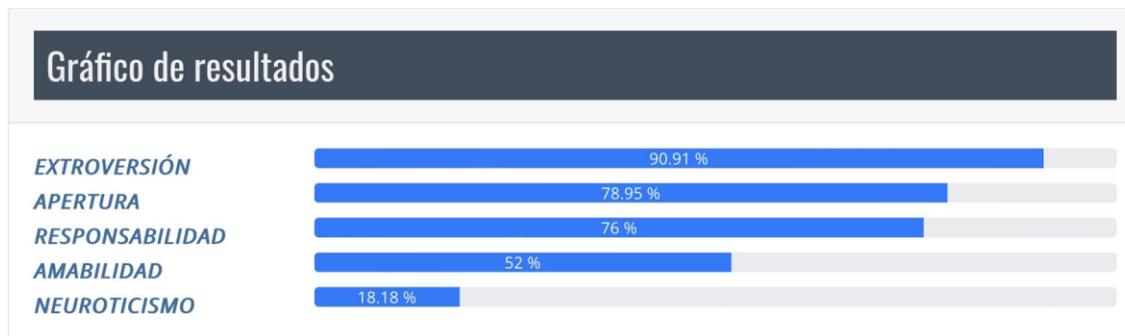


Figura 2.4. Gráfico *Big Five*

De este gráfico de resultados podemos observar:

Extroversión extremadamente alta; una característica fundamental en la gestión de grupos, en los recursos humanos y en la atención al cliente.

Apertura a la experiencia también alta; un parámetro muy útil para la figura del directivo o gerente de las organizaciones a la hora de innovar y proponer ideas revolucionarias.

Responsabilidad a la par que la apertura; importante a la hora de realizar un trabajo de gestión que, recordemos, consiste en la planificación y control de las actividades de la organización encaminadas a la consecución de objetivos, con la eficacia y la eficiencia como máximas.

Amabilidad media; puede manifestarse: por un lado como buena cooperación y por el otro como excesiva tolerancia, la cual puede ser inconveniente en el desempeño de la gestión de grupos centrada en la tarea. Por tanto una amabilidad media constituye unos niveles aceptables para las competencias de un director.

Neuroticismo extremadamente bajo; una característica que, por el carácter del mundo empresarial lleno de inconvenientes e imprevistos es necesario mantener bajo para un desempeño correcto y bien meditado de la toma de decisiones.

## LOS PRELIMINARES

### Carta de compromiso

Al conocer personalmente uno de los miembros al director de área técnica del centro LOWFIT Viapol fué sencillo contactar con este e informarle de la labor que deseábamos realizar en el gimnasio.



En Sevilla a 27 de 02 de 2024

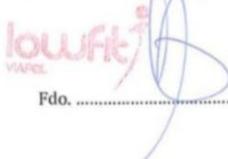
Por la presente D. MANUEL PINO ESPINA con cargo de GERENTE en la empresa LOWFIT WARE con domicilio social en C/RA. BOBIVAS, CASTILLO BLANCO 661001 (dirección postal y teléfono de contacto) y reunido con los alumnos D. Rafael Martínez Florín, D. Antonio Jaén Cordero y D. Paola Elías Navas.

CONOCE los siguientes hechos:

- > Los alumnos matriculados en la asignatura "Responsabilidad Social y Ética Empresarial" del grado de Finanzas y Contabilidad de la Universidad de Sevilla realizarán un proyecto sobre la Responsabilidad Social en una empresa u organización.
- > Los objetivos de este proyecto son:
  - Conocer el estado de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).
  - Los factores determinantes y sus consecuencias.
  - Proponer un plan para mejorar la situación de la RSC en la empresa.
- > Los datos entregados serán confidenciales y únicamente se tratarán de forma agregada.

A la luz de los hechos referidos, la empresa asume los siguientes **COMPROMISOS** con los alumnos:

- > Entregar datos sobre la responsabilidad social corporativa, la cultura organizativa, el compromiso y la felicidad de los empleados y los datos de identificación de la empresa (tamaño, fecha de creación...).
- > Facilitar el contacto con representantes de diferentes grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, ...) para que puedan dar a conocer sus percepciones sobre los niveles de RSC de la empresa.
- > En caso que sea pertinente y posible, asistir a la presentación del proyecto que realice el alumnado durante la clase del 21 de Mayo de 2024.

  
Fdo. ....<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Esta carta de compromiso únicamente será válida si está correctamente cumplimentada, incluye la firma de un representante y el sello de la empresa.

### Figura 3.1. Carta de compromiso

Unos días después a la entrega, la carta de compromiso, aquí adjuntada, fué entregada como correspondía el día 27 de febrero. En cuanto a primeras impresiones:

- Tanto directivos como empleados se mostraron abiertos a las propuestas del grupo.
- Manuel Pino, director de área técnica y nuestro contacto principal de la empresa se ofreció a responder todas las preguntas que pudiéramos tener y que fuesen accesibles a su puesto

Sobre los trabajadores:

- Gran apertura a la experiencia y demostración de actitud positiva desde el inicio del proyecto.
- Ofrecimiento de estos a la realización de encuestas en nombre del equipo.

La experiencia del equipo en primera instancia fué de seguridad y confianza con el centro Lowfit Viapol, viéndolos como una excelente elección de estudio debido a las posibilidades y el compromiso ofrecidos.

### **Compromiso de la alta dirección**

Pese al difícil acceso a la gerencia, nuestro contacto en la empresa, Manuel Pino mostró, por un lado:

- Compromiso con el proyecto
- Preocupación por cuestiones de RSE en el ámbito empresarial
- En especial, demostró un incesante interés por la innovación y la mejora continua.

De esta experiencia podemos extraer que el centro estaría comprometido, o dispuesto a estarlo, con proyectos de RSC como el que estamos realizando. La RSC no era desconocida en la alta dirección aunque su implantación no está tan extendida. Pudimos extraer desde las primeras entrevistas que la alta dirección del centro se encontraba ya comprometida con proyectos e iniciativas sociales. Por tanto la alta dirección está ya concienciada con algunos ámbitos de la RSC.

### **Compromiso de los trabajadores**

Los trabajadores, en su mayoría, no estaban familiarizados con la responsabilidad social corporativa aunque sí que tenían nociones básicas de comportamientos éticos y encaminados a la sostenibilidad.

De estas interacciones se pudo extraer que los trabajadores no estaban plenamente concienciados en RSC. El compromiso actual no es alto pero con cierta concienciación será sencillamente alcanzable.

### **Misión, visión y valores**

Extraído directamente de la página web de Lowfit (<https://www.lowfit.com/conocenos/conoce.html>):

Misión: “Nuestra misión es conseguir objetivos deportivos reales de la forma más amena y divertida”.

Visión: “Nuestra visión, ser referencia en los centros de Fitness de toda España”.

Valores:

- **Integración:** “Nuestro interés es trabajar por mejorar la calidad de vida de todos los integrantes de Lowfit basándonos en el fomento de las relaciones a largo plazo. Los diferentes grupos de personas son los clientes internos que son el recurso más importante del que disponemos: Los Clientes. Gracias a ellos podemos desarrollar nuestra idea de negocio. Los clientes business a través de los que mejoramos nuestros servicios y productos”.
- **Crecimiento:** “Nuestros integrantes son fundamentales para nuestro crecimiento. Cada integrante es un recurso que crea valor y desarrollo”.
- **Cercanía:** “La cercanía es nuestra forma de ser. Trabajamos para estar cerca de nuestros integrantes con servicios adecuados para ellos”.
- **Inversión:** “Uno de los valores más importantes de LOWFIT es el crecimiento a partir de los recursos propios. Queremos garantizar la accesibilidad de nuestra empresa para que haya más personas que puedan mejorar su calidad de vida día a día”.

- **Colaboración:** “Es interés de LOWFIT tener aliados que apoyen la misión de la organización. Por esta razón, la colaboración con otras entidades se hace indispensable para aportar mayor valor a los integrantes”.
- **Respeto:** “Lowfit apuesta por el respeto entre todos los integrantes de la organización. Por eso, es el primer valor que exigimos”.
- **Mejora continua:** “La mejora continua es nuestra diferencia. Creemos que siempre hay algo que mejorar y que siempre tenemos algo por hacer”.

### Los Stakeholders o Grupos de interés

Para la identificación y propia clasificación de los grupos de interés aplicaremos herramientas de jerarquización utilizadas en clase. Definiremos los grupos de interés a través de una matriz de prominencia donde estableceremos en una escala de 1 a 10 el grado de importancia.

Una vez clasificados los stakeholders y establecidos unos valores apropiados a estos, podremos realizar una correcta y óptima repartición de los recursos en la realización de nuestros proyectos. Los valores para realizar la escala serán los siguientes:

- **Poder:** Capacidad del stakeholder para influir en las medidas de RSE de la empresa.
- **Urgencia:** Las necesidades del stakeholder requieren una respuesta inmediata.
- **Legitimidad:** Participación en la actividad considerada apropiada para la empresa.



Figura 3.2. Los valores de la Matriz de prominencia de Stakeholders



GRUPOS DE INTERÉS		PODER			URGENCIA			LEGITIMIDAD		
		D E	D S	D A	D E	D S	D A	D E	D S	D A
I N T E R N O S	PROPIETARIO	10	8	7	9	8	7	10	10	10
	DIRECTIVO DE LÍNEA MEDIA Y SUPERVISOR	8	8	8	8	8	6	9	8	6
	OPERARIO	6	7	7	7	8	6	8	9	7
E X T E R N O S	CLIENTE	10	8	7	9	9	8	10	8	8
	PROVEEDOR	8	6	7	9	7	5	8	7	7
	ADMINISTRACIÓN LOCAL	9	6	8	9	5	8	10	7	9
	SOCIEDAD	9	10	9	7	9	8	9	9	9
	REDES SOCIALES	8	10	8	8	10	8	8	10	7

	COMPETENCIA	8	8	8	6	5	5	8	8	7
	MEDIO AMBIENTE	5	5	6	4	4	5	6	5	6

**Figura 3.3. Matriz de prominencia de Stakeholders**

Tras la puesta en común de las opiniones del equipo sobre la prominencia de los distintos *stakeholders*, concluimos que guardan más valor de la empresa son:

1. Propietario
2. Cliente
3. Sociedad
4. Redes sociales

### **Modelo actual de RSC, departamento y responsable**

A fecha de este trabajo no existe un departamento dedicado a la RSC dentro del Grupo de empresas LOWFIT.

Pese a ello, tenemos constancia, tanto a través de la página web de la empresa como de conversaciones con los empleados y directivos, de que el grupo LOWFIT lleva a cabo acciones encaminadas a la RSC. Principalmente acciones de cooperación social

Extracto de la página web de LOWFIT:

*“La razón de ser de nuestra organización es mejorar la calidad de vida de las personas y como no podía ser de otra manera creemos firmemente en la colaboración y cooperación social como un compromiso indispensable dentro de nuestra misión. Nuestro grupo mantiene colaboraciones en materia de inserción socio-laboral, organización de eventos, actividades y acciones solidarias con entidades de carácter nacional e internacional. (...)*

*Mantenemos convenios de colaboración al objeto de facilitar el acceso a instalaciones deportivas de calidad al público en general a través de las concejalías de juventud de los diferentes municipios donde tenemos presencia y la Consejería de Bienestar Social de la Junta de Andalucía.*

*En el ámbito más puramente deportivo también apadrinamos proyectos de patrocinio colaborativo con equipos locales de ciclismo, baloncesto, deportes base y deporte de personas con diversidad funcional o deporte femenino, siempre con el afán de impulsar propuestas de hábitos de vida saludable entre los colectivos más vulnerables. ”(<https://www.lowfit.com/conocenos/rsc.html#>)*

Podemos concluir que, pese a que la organización lleva a cabo acciones de RSC con habitualidad y está familiarizada con esta, no tiene un departamento ni un responsable dedicado parcial o exclusivamente a esta.

Es decir, ni planifica ni controla las actividades de RSC. Esto aplica a nivel local en el centro de estudio. Las decisiones de RSC son tomadas directamente desde la gerencia

El presente estudio se ha llevado a cabo en el centro deportivo LOWFIT Viapol, perteneciente a la empresa ZONAFIT ALJARAFE S.L., a partir de la información recopilada mediante cuestionarios que incluían tanto preguntas generales como cuestiones específicas sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Este trabajo tiene tres objetivos principales:

Analizar la situación actual del centro en relación con su compromiso en materia de RSC.

Medir el grado de concienciación que tienen los distintos grupos de interés sobre la RSC, prestando especial atención a los grupos internos de la organización.

Detectar posibles áreas de mejora en aspectos como la gestión, el trato al cliente, la imagen de la empresa, el estado de las instalaciones y los servicios ofrecidos.

A partir de los resultados obtenidos, se propondrán acciones y proyectos de mejora enfocados a solucionar las cuestiones detectadas, siempre siguiendo los principios de la responsabilidad social empresarial.

### **Métodos de captación y codificación**

La recogida de datos, como se indicó anteriormente, se llevó a cabo mediante encuestas específicas sobre RSC, elaboradas por Francisco Espasandín Bustelo mencionado anteriormente. Estos cuestionarios fueron respondidos tanto por los grupos de interés internos como externos.

La consulta a los grupos de interés se realizó exclusivamente mediante entrevistas presenciales. Esta decisión se tomó porque el equipo de trabajo consideró que tanto los empleados como los clientes (que representaron la mayoría de los encuestados) se sentirían más cómodos completando un cuestionario en formato papel. Además, esto permitió resolver en el momento cualquier duda o cuestión que pudiera surgir.

Finalmente, estas entrevistas dieron lugar a conversaciones más amplias con distintos stakeholders del centro Viapol, lo que nos proporcionó un conocimiento más profundo de su estructura y cultura organizativa, información que será sumamente valiosa para el planteamiento de problemas y propuestas de mejora.

### 5.3 Datos de los cuestionarios

A continuación, presentaremos los cuestionarios que fueron realizados a los diferentes grupos de interés:

En primer lugar, contamos con un cuestionario general dirigido a nuestro principal contacto, Manuel Ángel Pino, en el que se recoge información básica sobre la empresa.

En segundo lugar, disponemos del cuestionario para empleados y directivos, diseñado específicamente para los grupos de interés internos. Este instrumento es más amplio y está dividido en varios bloques que resultarán de gran utilidad para el análisis posterior.

En tercer lugar, encontramos el cuestionario destinado a los grupos externos, considerablemente más breve que el dirigido a los empleados.

Los bloques temáticos de los cuestionarios son los siguientes:

- **Bloque 1:** Información general del encuestado.
- **Bloque 2:** Responsabilidad Social Corporativa: aspectos internos y externos.
- **Bloque 3:** Implicación de la dirección en la RSC.
- **Bloque 4:** Principios éticos de la organización.
- **Bloque 5:** Satisfacción laboral.
- **Bloque 6:** Nivel de compromiso con la empresa.
- **Bloque 7:** Bienestar personal.

Respecto a las variables analizadas a través de los cuestionarios, estas se dividen en:

- **Variables independientes:**
  - Tipo de grupo de interés (stakeholder).
  - Sexo.
  - Edad.
  - Nivel educativo.
  - Estado civil.
  - Situación laboral.
- **Variables dependientes:**
  - Antigüedad en la empresa.
  - Años de experiencia laboral.
  - Número de miembros en la familia.
  - Miembros de la unidad familiar sin ingresos.
  - Riesgo de pobreza.
  - Presión relacionada con la responsabilidad social empresarial.

### **Método de análisis de datos**

Una vez revisados uno a uno todos los cuestionarios recogidos, hemos determinado que ninguno debe considerarse inválido, ya que en la pregunta de control (RSE 3 y RSE 11) las respuestas coinciden o presentan únicamente una variación de (+1 o -1).

Este hecho demuestra que las entrevistas personales favorecieron un mayor compromiso de los participantes con el proyecto.

Posteriormente, todos los datos fueron volcados en una plantilla de Excel facilitada por el profesor Francisco Espasandín Bustelo. A partir de esta base de datos, se calcularon los siguientes indicadores estadísticos:

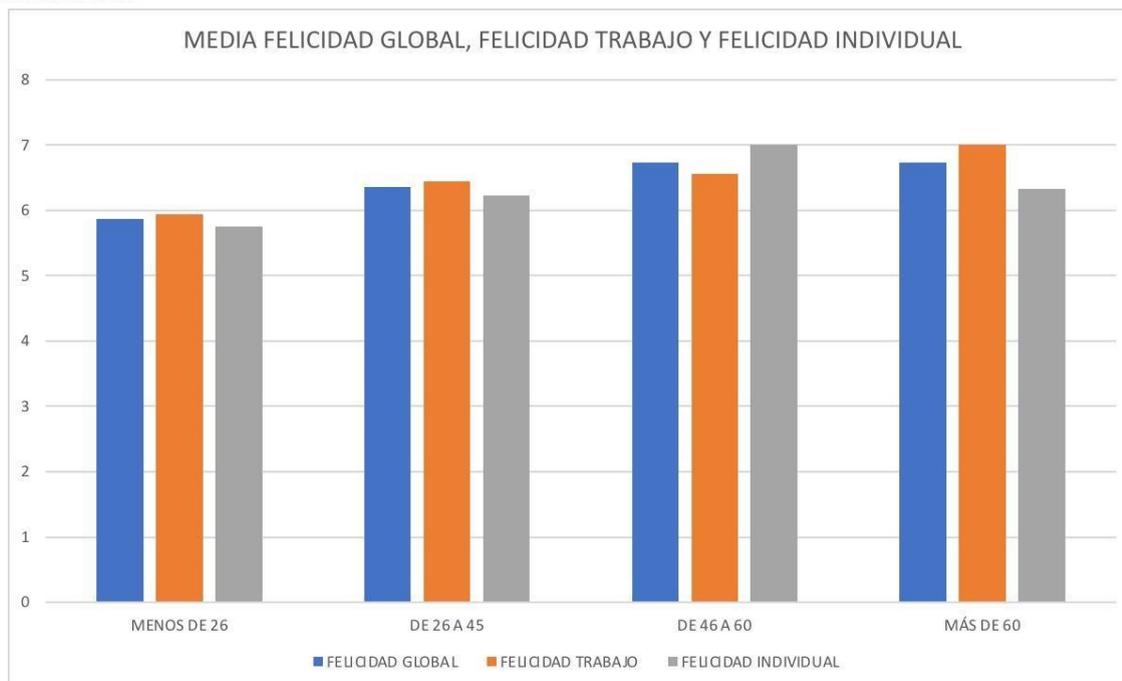
- Media
- Moda
- Mediana

Además, se llevó a cabo un análisis gráfico de los resultados, que incluyó:

- Análisis de cada pregunta de RSE
- Análisis univariante
- Análisis bivariante

Para comprender de manera más precisa el impacto de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) sobre el bienestar subjetivo de los stakeholders del centro LOWFIT Viapol, resulta imprescindible examinar empíricamente los datos obtenidos a través de los cuestionarios aplicados. A continuación, se presentan una serie de representaciones gráficas que ilustran los niveles de felicidad percibida tanto en su dimensión personal como laboral y global según los distintos grupos de interés encuestados. Estas gráficas permiten visualizar patrones, contrastes y correlaciones relevantes que enriquecen la interpretación cuantitativa del estudio y respaldan las hipótesis formuladas sobre la vinculación entre prácticas responsables y satisfacción emocional.

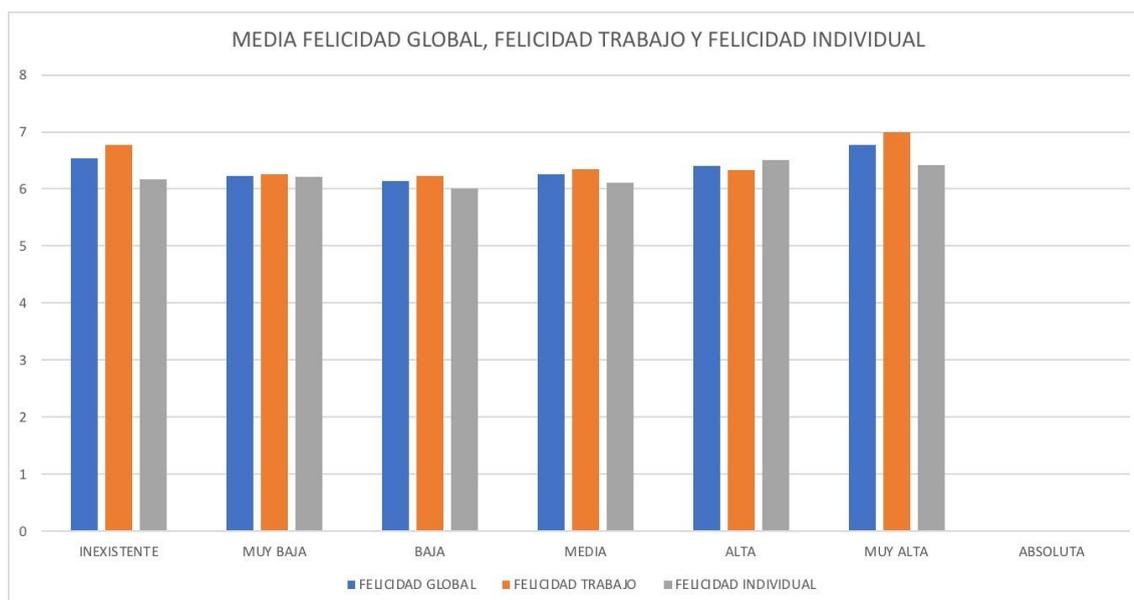
### **Felicidad en base a la edad de los agentes internos**



La felicidad media, ya sea global, de trabajo o individual, está por encima del 6, a excepción de los menores de 26 años. Como consecuencia, un trabajador con una media de felicidad superior es un trabajador más eficaz y más eficiente.

Estos datos indican mucha igualdad en las diferentes variables estudiadas.

### Felicidad en base a la presión RSE de los agentes internos



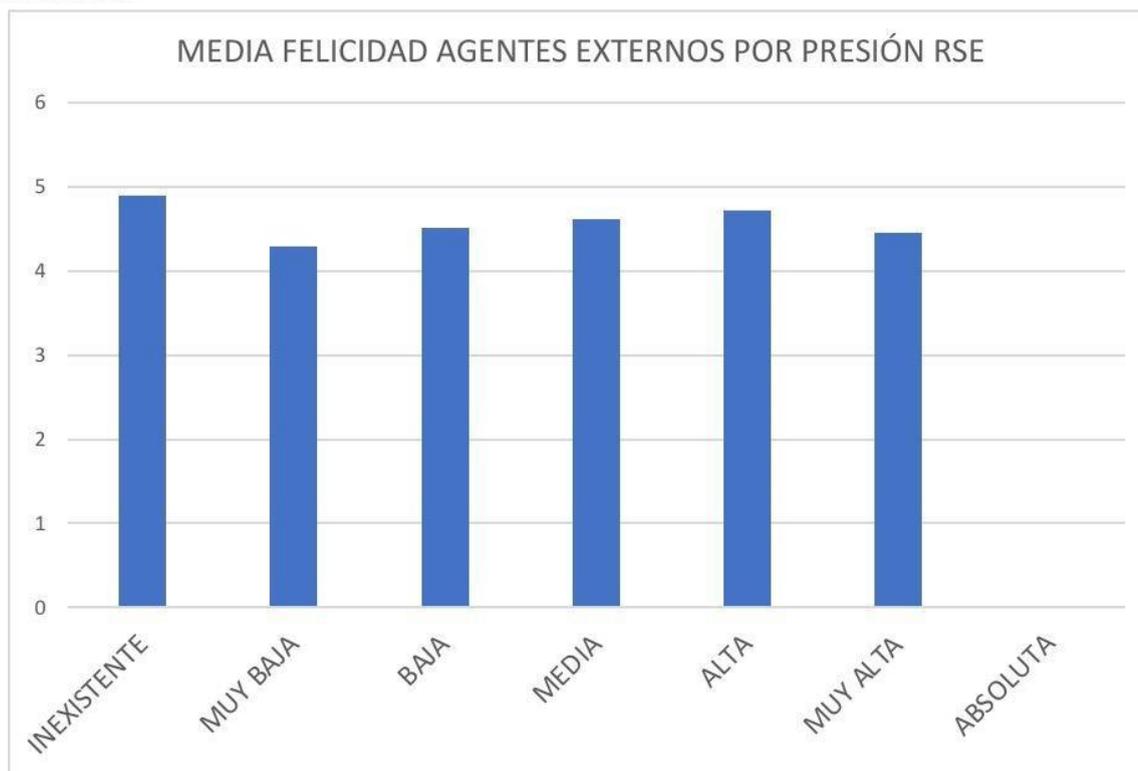
Una vez analizados estos tres tipos de felicidad, la moda de la felicidad de trabajo con un 7. Este dato nos da a entender que la mayoría de trabajadores está feliz de trabajar en este centro.

Los agentes internos tienen una felicidad muy alta, la cual no varía mucho en función a su pensamiento sobre la Presión de la RSE.

### Felicidad en base al grupo de interés de los agentes internos



### Felicidad en base a la presión RSE de los agentes internos



La media de la felicidad personal de los agentes externos es 4,61, un dato inferior a la felicidad personal de los agentes internos.

Los operarios, directivos y el propietario son más felices que los clientes, el proveedor y la competencia. La competencia tiene una felicidad mayor a los clientes y el proveedor de la empresa con un 5 de media.

La felicidad con respecto a la presión para la RSE está bastante igualada ya que los datos proporcionados con la media no varían mucho en función de lo que piensan los agentes internos. Aunque las personas que piensan que la presión es inexistente son un poco más felices que el resto.

La mediana es un poco inferior a la media. En relación con la moda, el dato más frecuente es 4,5 coincidiendo con la mediana. Los agentes externos son felices pero su felicidad podría mejorar.

## 6. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

La interpretación de los resultados obtenidos en el estudio del centro deportivo LOWFIT Viapol permite establecer diversas conexiones relevantes entre los datos empíricos y las hipótesis planteadas en el marco teórico.

### RSC interna y felicidad laboral

Los resultados evidencian que, aunque existe un nivel moderado de implantación de prácticas de RSC interna (especialmente en aspectos como la igualdad de género,

el respeto al empleado y la existencia de códigos de conducta), aún persisten importantes carencias, como la falta de políticas sistemáticas de bienestar, desarrollo profesional y análisis de brechas salariales.

Esta realidad se refleja en los indicadores de felicidad laboral, donde, si bien la media supera el valor 6 en una escala de 7, los trabajadores jóvenes (menores de 26 años) muestran niveles de felicidad inferiores al promedio.

Estos datos apoyan parcialmente la hipótesis de que un mayor grado de RSC interna incrementa la felicidad laboral. Sin embargo, también revelan que la RSC interna en LOWFIT Viapol se encuentra en un estadio incipiente, y que existe margen de mejora para fortalecer el bienestar emocional de los trabajadores mediante políticas más estructuradas y continuas de responsabilidad interna.

### **RSC externa y felicidad personal**

Respecto a la responsabilidad social externa, los datos muestran un escaso conocimiento por parte de los stakeholders sobre las acciones comunitarias y medioambientales del centro. Las bajas puntuaciones en ítems relacionados con proyectos sociales, sostenibilidad ambiental y cooperación internacional indican una limitada proyección externa de las actividades de RSC.

En consecuencia, aunque la felicidad personal de los agentes internos y externos se sitúa en niveles aceptables (con medias alrededor de 4,6 en una escala de 7), podría inferirse que una mayor visibilidad y sistematización de las acciones de RSC externa tendría un efecto potenciador en el bienestar personal de los stakeholders, como sugiere la literatura revisada. La hipótesis que asocia mayor RSC externa con mayor felicidad personal, si bien se mantiene teóricamente válida, encuentra en este caso una confirmación parcial y matizada.

### **Compromiso de la alta dirección y percepción de la RSC**

Un hallazgo positivo y consistente con la hipótesis planteada es la implicación activa del director de área técnica y del propietario en las cuestiones de RSC, aunque de manera informal y no estructurada. El liderazgo participativo-democrático observado en la gestión de LOWFIT Viapol favorece un clima organizacional de compromiso, confianza y mejora continua.

Este compromiso directivo se traduce en niveles elevados de felicidad laboral, sentido de pertenencia y compromiso afectivo por parte de los empleados, como lo demuestran los análisis bivariantes realizados. No obstante, la falta de un departamento formal de RSC y de planificación estratégica limita el impacto sistémico que podría alcanzarse. De este modo, se confirma que el compromiso de la dirección actúa como facilitador clave de la relación entre RSC y felicidad, pero su efecto podría ser aún mayor mediante una institucionalización formal de las acciones.

### **Debilidades detectadas y áreas de oportunidad**

El análisis DAFO derivado de los datos subraya debilidades relevantes: desconocimiento generalizado de la RSC, falta de iniciativas medioambientales, escasa atención a la tercera edad como grupo de clientes y limitaciones estructurales del centro. Estas debilidades, de no ser abordadas, podrían

convertirse en amenazas organizativas serias en un entorno cada vez más sensibilizado hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Frente a ello, las fortalezas detectadas son el alto compromiso interno, calidad de servicio, buena relación calidad-precio y la capacidad de innovación. Ofrecen un punto de partida sólido para implementar un plan estratégico de mejora en RSC que refuerce tanto la felicidad de los stakeholders como la competitividad del centro.

### **Síntesis interpretativa**

En conjunto, los resultados respaldan en términos generales el modelo teórico planteado: la responsabilidad social corporativa, impulsada por el compromiso directivo, favorece el bienestar organizacional y personal. No obstante, la limitada implantación sistemática de prácticas de RSC tanto internas como externas en LOWFIT Viapol implica que los beneficios observados, aunque presentes, son todavía potenciales y pueden ser optimizados mediante una estrategia de RSC más formal, planificada y visible.

## **7. IMPLICACIONES.**

### **Implicaciones teóricas**

Los resultados de esta investigación amplían el marco conceptual de la responsabilidad social corporativa (RSC) y la psicología organizacional en varios aspectos clave. Primero, la validación empírica de la asociación positiva entre RSC global y felicidad subjetiva (Liang & Yoon, 2023; Bocean et al., 2022) fortalece las teorías que conciben la RSC no sólo como un vector de reputación o ventaja competitiva, sino como un determinante directo del bienestar individual y colectivo. Segundo, la separación y contrastación de las dimensiones interna y externa de la RSC y su vínculo específico con la felicidad laboral y personal, respectivamente provee un matiz novedoso sobre el modo en que cada tipo de práctica impacta esferas distintas del bienestar. Finalmente, el reconocimiento del compromiso ético de la alta dirección como catalizador de estos efectos (Yassin & Beckmann, 2024; Waldman et al., 2006) invita a incorporar, en futuros modelos teóricos, variables de liderazgo y cultura organizativa como mediadoras o moderadoras en la interacción RSC–felicidad.

### **7.2 Implicaciones prácticas**

Para los profesionales de la gestión y la estrategia, los hallazgos sugieren una serie de acciones prioritarias:

#### **Instaurar un departamento de RSC**

Dotar a la organización de una unidad formal, con recursos humanos y presupuestarios claros, encargada de diseñar, implementar y evaluar de manera sistemática las políticas de RSC.

#### **Mejorar la comunicación interna y externa**

Crear canales dedicados (intranet, boletines, redes sociales corporativas) que den visibilidad continua a las iniciativas responsables, reforzando así el

orgullo organizacional y la percepción positiva de los stakeholders.

### **Programas de formación y sensibilización**

Desarrollar talleres y módulos digitales para empleados y directivos que profundicen en valores éticos, sostenibilidad y metodologías de voluntariado corporativo, capitalizando la capacidad innovadora detectada en el análisis.

### **Fomentar la co-creación con stakeholders**

Invitar a clientes, proveedores y representantes de la comunidad local a mesas de trabajo donde se identifiquen necesidades reales y se diseñen conjuntamente proyectos de RSC, maximizando su impacto en la felicidad personal y laboral.

Estas recomendaciones se apoyan en los árboles de problemas y de objetivos y en las fichas de proyecto elaboradas, y están orientadas a consolidar la RSC como palanca de competitividad, retención de talento y generación de entornos emocionalmente saludables.

### **LIMITACIONES Y PROPUESTAS FUTURAS.**

A lo largo del estudio y análisis del centro LOWFIT Viapol, el equipo de trabajo ha experimentado varios contratiempos que han supuesto tanto un atraso en el proyecto como una limitación a sus posibilidades.

En primer lugar tendríamos la propia plantilla del equipo, la cual constituye un equipo demasiado reducido para una empresa del tamaño de ZONAFIT ALJARAFE

S.L además de la formación del equipo, compuesto exclusivamente por estudiantes sin experiencia laboral en el mundo de la responsabilidad social corporativa.

En segundo lugar tendríamos el límite temporal, pues una empresa es imposible de conocer por completo en un lapso tan corto de tiempo debido a su gran complejidad y estructura. Además habría de tenerse en cuenta las fechas de exposición del proyecto pues los miembros del equipo están en plena temporada de exámenes.

Por último tendríamos la cuestión de la logística. De nuevo, el equipo está compuesto por estudiantes de finanzas y contabilidad por tanto carecen de recursos económicos como para poder realizar un estudio completo y obtener presupuestos más acertados a los proyectos realizados.

En un futuro cercano podrían abrirse nuevos horizontes ante la posibilidad de continuar el proyecto presente si se aplicaran algunas directrices y se dispusiese de las siguientes condiciones.

Una línea temporal más amplia y alejada de compromisos como lo son las convocatorias oficiales podría permitir a los miembros del equipo realizar un trabajo más profundo en el centro e incluso en el Grupo de empresas LOWFIT al completo.

La disposición de recursos, tanto de económicos como de conocimiento, y de experiencia son fundamentales para poder afrontar el mundo empresarial con éxito. Contactar directamente con empresas importantes para solicitar presupuestos o realizar verdaderos estudios oficiales nos permitiría realizar un trabajo mucho más efectivo.

## **8. CONCLUSIONES.**

El presente trabajo ha permitido examinar de manera sistemática y empírica la relación entre la responsabilidad social corporativa (RSC) y la felicidad de los stakeholders del centro deportivo LOWFIT Viapol, integrando marcos conceptuales, evidencias cuantitativas y propuestas estratégicas en un enfoque holístico y multidimensional. A través de un diseño metodológico riguroso, basado en la aplicación de cuestionarios estructurados y análisis estadísticos de tipo descriptivo y correlacional, se han confirmado parcialmente las hipótesis planteadas, lo que contribuye a robustecer el cuerpo teórico existente sobre la interdependencia entre prácticas responsables y bienestar organizacional.

Los resultados obtenidos revelan una correlación positiva entre el nivel percibido de RSC global y la felicidad global de los grupos de interés, corroborando que la percepción de compromiso ético, sostenibilidad y justicia social por parte de una organización actúa como un potente generador de bienestar subjetivo. En particular, la dimensión interna de la RSC vinculada a condiciones laborales, igualdad, conciliación y participación muestra una relación directa y significativa con la felicidad laboral, en línea con los hallazgos de Cheah & Lim (2023) y Kocollari et al. (2024). Asimismo, aunque de manera más atenuada, las iniciativas de RSC externa como la vinculación comunitaria y el cuidado medioambiental influyen en la felicidad personal de los stakeholders, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la percepción de propósito vital.

El compromiso de la alta dirección emerge como un elemento transversal y decisivo en esta dinámica. La implicación del liderazgo, aun informal en el caso de LOWFIT Viapol, se traduce en niveles elevados de confianza, clima organizacional positivo y compromiso afectivo, reforzando así el impacto de la RSC sobre la felicidad. No obstante, también se constata que este potencial se ve limitado por la ausencia de una estructura institucionalizada de responsabilidad social y por la escasa visibilidad externa de las acciones desarrolladas.

En consecuencia, el estudio concluye que, si bien LOWFIT Viapol posee una base ética y humana sólida, es imprescindible avanzar hacia una planificación estratégica formal de la RSC. Ello permitiría maximizar sus efectos positivos no sólo en términos de reputación y competitividad, sino también en la consolidación de un entorno laboral saludable y de un vínculo genuino con la comunidad.

Por último, este trabajo aporta implicaciones prácticas concretas para el diseño de políticas responsables, así como implicaciones teóricas para el desarrollo de modelos explicativos que integren las variables de liderazgo, ética organizacional y bienestar subjetivo. Las limitaciones metodológicas, vinculadas al tamaño de la

muestra, el carácter transversal del estudio y la ausencia de recursos institucionales, no invalidan los hallazgos, sino que abren nuevas líneas de investigación aplicables a otros sectores, territorios y escalas organizativas.

En síntesis, este artículo demuestra que la responsabilidad social corporativa no es únicamente una herramienta de gestión reputacional, sino un instrumento estructural para cultivar felicidad, sentido y sostenibilidad en el corazón mismo de la organización.

## 9. REFERENCIAS

Bocean, C. G., Nicolescu, M. M., Cazacu, M., & Dumitriu, S. (2022). The role of social responsibility and ethics in employees' wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8838.

Cheah, J. S. S., & Lim, K.-H. (2023). Effects of internal and external corporate social responsibility on employee job satisfaction during a pandemic: A medical device industry perspective. *European Management Journal*. Advance online publication.

Kocollari, U., Cavicchioli, M., & Demaria, F. (2024). The 5 E(lements) of employee-centric corporate social responsibility and their stimulus on happiness at work: An empirical investigation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 2574–2587.

Liang, T.-Y., & Yoon, S. J. (2023). The effect of perceived corporate social responsibility (PCSR) on subjective well-being. *Sustainability*, 15(9), 7497.

Schaefer, S. D., Cunningham, P., Diehl, S., & Terlutter, R. (2024). Employees' positive perceptions of corporate social responsibility create beneficial outcomes for firms and their employees: Organizational pride as a mediator. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 2574–2587.

Yassin, Y., & Beckmann, M. (2024). CSR and employee outcomes: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 75, 595–641.

Zamani, T., & Yildiz, D. (2023). The effect of perceived CSR on subjective well-being through organizational identification. *Sustainability*, 15(9), 7497.