

UNIVERSITAT JAUME I DE CASTELLÓN

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA Y SOCIOLOGÍA



UNIVERSITAT
JAUME·I

**ÉTICA Y DEPORTE:
GESTIÓN ÉTICA DE LOS SERVICIOS
DE DEPORTE EN LA UNIVERSIDAD**

TESIS DOCTORAL

DOCTORADO INTERUNIVERSITARIO "ÉTICA Y DEMOCRACIA" [10712]

Presentada por:

D. Óscar Chiva Bartoll

Dirigida por:

Dra. Elsa González Esteban

Dr. Carlos Hernando Domingo

Castellón de la Plana, 2013

A la meva família i a tots aquells que han fet possible que la meva vida sigui avui la que és.

A Mónica i Aleix, sempre.

ÍNDICE

ÍNDICE	5
ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS.....	11
AGRADECIMIENTOS.....	13
INTRODUCCIÓN.....	15
INTRODUCTION (English version).....	21
1. LA PERSPECTIVA ÉTICA.....	27
1.1.- Delimitación de la perspectiva ética.....	28
1.1.1.- Ética.....	28
1.1.2.- Ética dialógica o discursiva.....	32
1.1.3.- Ética cívica: el sustento común de las éticas aplicadas.....	36
1.2.- Éticas aplicadas.....	38
1.2.1.- Características básicas de las éticas aplicadas.....	39
1.2.2.- El método hermenéutico-crítico.....	41
1.2.3.- La ética de los Servicios de Deporte Universitarios como ética aplicada.....	44
1.2.3.1.- La ética de las organizaciones.....	47
1.2.3.2.- La ética empresarial como marco de referencia.....	50
1.2.3.3.- La ética empresarial dialógica.....	54
1.3.- Adecuación del método hermenéutico-crítico y de la ética dialógica para el diseño de una ética aplicada a los S.D.U.....	58
2.-EL HECHO DEPORTIVO COMO REALIDAD SOCIAL E INSTITUCIONAL..	61
2.1- Evolución e interpretaciones del hecho deportivo.....	61
2.1.1.- Teorías sobre el origen y la evolución de la actividad físico- deportiva.....	63
2.1.2.- Deporte y hecho deportivo.....	64
2.1.3.- Perspectiva historicista e idealista del origen y evolución del hecho deportivo.	67
2.1.4.- Perspectiva utilitarista y materialista del origen y evolución del hecho deportivo.....	77
2.1.5- El hecho deportivo contemporáneo.....	83
2.1.6.- Valores encontrados en el hecho deportivo.....	89
2.2.- Delimitación terminológica del deporte.....	90
2.2.1.- Aproximación etimológica.....	91

2.2.2.- Análisis de las principales definiciones del término deporte en función de las diferentes versiones interpretativas del hecho deportivo.....	94
2.2.3.- El deporte: un fenómeno variable.....	102
2.3.- Aspectos sociales del deporte.....	104
2.3.1.-Organización y clasificaciones del deporte contemporáneo.....	105
2.3.2- La gestión ética del deporte como necesidad social.....	111
2.3.3- Hacia un modelo de organización transversal basado en la práctica.....	114
2.4.- El bien interno del hecho deportivo.....	117
3.- EL DEPORTE EN LA UNIVERSIDAD: ANÁLISIS GENERAL Y APROXIMACIÓN AL CASO DE LA UNIVERSITAT JAUME I.....	121
3.1.- Diferentes modelos de deporte universitario en el panorama internacional.....	125
3.1.1- Modelo europeos.....	126
3.1.2- Estados Unidos, Canadá y Australia.....	132
3.1.3- Heterogeneidad internacional entre modelos.....	138
3.2.- El deporte en la Universidad en el sistema deportivo estatal.....	140
3.3.- Marco legislativo.....	145
3.4.- Una concepción actualizada el deporte en la Universidad.....	149
3.5.- Estructura del deporte en la Universidad.....	153
3.6.- Funciones del deporte en la Universidad.....	161
3.7.- Aproximaciones de la práctica físicodeportiva Universitaria a la formación integral.....	167
3.8.- Mecanismos de actuación.....	170
3.8.1.- Actividades dirigidas.....	171
3.8.2- Competición universitaria.....	172
3.8.3- Actividades de uso libre.....	175
3.8.4- Programas para deportistas de Alto Nivel.....	176
3.8.5- Apoyo a la formación e investigación.....	177
3.8.6- Aceptación de los diferentes planteamientos.....	178
3.9.- El caso concreto del servicio de deportes de la Universitat Jaume I de Castellón.....	179
3.9.1.- Estructura y personal del servicio de deportes.....	181
3.9.2.- Comunidad universitaria y usuarios.....	183

3.9.3.- Instalaciones.....	184
3.9.4.- Actividades y programas.....	185
3.9.5.- Finalidades.....	188
3.9.6.- Horizontes de gestión.....	188
3.10.- El bien interno de los Servicios de Deporte en la Universidad.....	191

4.- DELIMITACIÓN DEL MARCO DEONTOLÓGICO DE LOS

SERVICIOS DE DEPORTE UNIVERSITARIOS.....	195
4.1.-Delimitación de los <i>deberes morales</i> del deporte en la Universidad..	197
4.1.1.- La Ética Cívica.....	198
4.1.2.- La Declaración Universal de los Derechos Humanos.....	202
4.1.3.- La ética del deporte: Fair Play.....	204
4.1.3.1.- Ética del deporte.....	204
4.1.3.2.- Fair Play.....	207
4.2.- Delimitación de los <i>deberes legales y sociales</i>	
del deporte en la Universidad.....	213
4.2.1.- Deberes y normativa internacional y legal.....	214
4.2.1.1.- Normativas internacionales del deporte.....	215
4.2.1.2.- Deporte en la Universidad	
en la legislación española.....	217
4.2.2.-Deberes y misiones sociales del deporte en la Universidad..	219
4.2.2.1.- Las misiones y los deberes	
sociales de la Universidad.....	220
4.2.2.2.- El Deporte alineado con la	
misión de la Universidad.....	225
4.2.2.3.- El Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte:	
el informe de Deporte en la Universidad.....	227
4.2.3.- La Responsabilidad Social.....	231
4.2.3.1.- La Responsabilidad Social en el Deporte.....	233
4.2.3.2.- La Responsabilidad Social en la Universidad.....	237
4.2.3.3.- La Responsabilidad Social de los S.D.U.	240
4.3.- Ejemplos de <i>buenas prácticas</i> en la gestión del	
Deporte en la Universidad.....	243
4.3.1.- Los Códigos Éticos.....	248
4.3.2.- Las Cartas de Servicios.....	251
4.3.3.- Los procesos de certificación y gestión de calidad.....	259

4.4.- El marco deontológico de los S.D.U.....	265
---	-----

5.- LA GESTIÓN DEL DEPORTE EN LA UNIVERSIDAD

A TRAVÉS DEL MODELO INTEGRAL DE STAKEHOLDERS.....	271
--	------------

5.1.- Un marco basado en la teoría de stakeholder.....	273
--	-----

5.1.1.- Origen e historia de la teoría de stakeholder.....	273
--	-----

5.1.2.- El concepto de stakeholder.....	277
---	-----

5.1.3.- Aproximación a los puntos nucleares de este marco.....	279
--	-----

5.2.- Complementación de la teoría de stakeholders	
--	--

con la ética discursiva.....	285
------------------------------	-----

5.2.1.- Principios básicos de la ética discursiva.....	285
--	-----

5.2.2.- Perspectiva revisada de la teoría de stakeholders.....	290
--	-----

5.2.3.- Modelo integral de stakeholders.....	296
--	-----

5.3.- Aplicación del modelo integral de stakeholders en la	
--	--

gestión ética de los S.D.U.: el ejemplo de la UJI	302
---	-----

5.3.1.- Puntos de partida desde la dimensión normativa.....	302
---	-----

5.3.2.- Desarrollo de la dimensión analítico-descriptiva.....	306
---	-----

5.3.2.1.-Identificación de los stakeholders.....	306
--	-----

a).- Elaboración del mapa de stakeholders.....	306
--	-----

b).- Elaboración de un mapa de coaliciones.....	309
---	-----

c).- Informes sobre los stakeholders	
--------------------------------------	--

y sus características.....	313
----------------------------	-----

5.3.2.2- Análisis de los procesos de relación entre los	
---	--

S.D.U. y sus stakeholders.....	319
--------------------------------	-----

5.3.3.- Desarrollo de la dimensión estratégico-instrumental.....	321
--	-----

5.3.3.1.- Procedimientos para priorizar intereses	
---	--

en caso de que entren en conflicto.....	323
---	-----

5.3.3.2.- Ejemplificación de la resolución de	
---	--

un conflicto de intereses entre stakeholders.....	325
---	-----

5.4.- Adecuación del modelo integral de stakeholders.....	327
---	-----

6.- EL PAPEL PÚBLICO DE LA GESTIÓN ÉTICA DEL DEPORTE

EN LA UNIVERSIDAD: HERRAMIENTAS PARA LA PRÁCTICA.....	333
--	------------

6. 1.- El Código Ético como sustento de la gestión ética.....	336
---	-----

6. 1.1.- Definición y funciones de un código ético.....	336
---	-----

6.1.2.- Un modelo concreto de código ético.....	340
---	-----

6. 1.3.- Pasos seguidos en la elaboración del código ético.....	342
6.1.4.- Eejemplo del Código Ético del Servicio de Deportes de la UJI.....	344
6.1.5.- Mecanismos para la difusión del código ético.....	361
6.1.6.- La necesidad de complementar el código ético con otras herramientas.....	362
6.2.- El papel del comité ético.....	364
6.2.1.- Definición de comité ético.....	365
6.2.2.- Funciones de un comité ético	367
6.2.3.- Un comité ético afín al sistema integrado sugerido en la tesis.....	370
6.3.- Informes de responsabilidad social.....	371
6.3.1.- La gestión de la responsabilidad social.....	372
6.3.2.- Informes y memorias internacionales de referencia.....	378
6.3.2.1.- Global Reporting Initiative.....	379
6.3.2.2.- Pacto Mundial (Global Compact).....	382
6.3.2.3.- Norma Internacional ISO 26000.....	385
6.3.2.4.- Conexión GRI, Pacto Mundial e ISO 26000.....	390
6.4.- Las auditorias éticas en los S.D.U.....	394
6.4.1.- Definición de auditoría ética.....	395
6.4.2.- Funciones de una auditoría ética	398
6.4.3.- Una auditoría ética afín al sistema integrado sugerido en la tesis.....	401
6.5.- Diseño de mecanismos y herramientas para la gestión ética.....	404
CONCLUSIONES.....	409
CONCLUSIONS (English version).....	417
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	425

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURAS

Figura 1. Organización del sistema deportivo y entidades de gestión.....	145
Figura 2. Organigrama del Pleno del C.E.D.U.....	156
Figura 3. Organigrama del la Comisión Permanente del C.E.D.U.....	157
Figura 4. Organigrama del la Comisión Técnica del C.E.D.U.....	157
Figura 5. Organigrama estándar de los Servicios Deportivos de las universidades españolas.	159
Figura 6. Organigrama del Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I de Castellón.....	182
Figura 7. Mapa genérico de stakeholders. (Freeman, 1984).....	282
Figura 8. Esquema del desarrollo de la acción comunicativa.....	288
Figura 9. Mapa de Stakeholders del Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I.....	308
Figura 10. Mapa de coaliciones del Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I.....	311
Figura 11. Modelo de Matriz de Información de Stakeholders.....	314
Figura 12. Matriz de información de los estudiantes universitarios.....	316
Figura 13. Matriz de información de los trabajadores de plantilla.....	317
Figura 14. Generación estrategias empresariales.(Savage et al., 1991).....	320
Figura 15. Diálogo con los stakeholders. (González-Esteban & García-Marzá, 2006).....	334
Figura 16. Organigrama del comité de ética propuesto para el Servicio de la UJI.....	371
Figura 17. Visión esquemática de la Norma I.S.O. 26000.....	388
Figura 18. Sistema integrado de gestión ética.....	399

TABLAS

Tabla 1. Teorías del origen de la actividad físico-deportiva. (Acuña, 1994).....	64
Tabla 2. Períodos de la palabra deporte. Adaptada de Trapero (1979).....	92
Tabla 3. Características definitorias del deporte. (Hernández-Moreno, 1994).....	95
Tabla 4. Comparación entre juego y deporte. (Cagigal, 1996).....	98
Tabla 5. Clasificación de los deportes en función del enfoque utilitarista. (García-Ferrando, 1990).....	107
Tabla 6. Períodos de evolución del deporte en la universidad. (López-Yeste, 1999).....	154
Tabla 7. Compromisos de los S.D.U en el Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte. Deporte en la universidad. (Hernando, 2010).....	229
Tabla 8. Otros libros publicados por las unidades de deportes. (Almorza et al, 2011).....	246
Tabla 9. Estructura de la Carta de Servicios. (Real Decreto 951/2005, de 29 de julio).....	253
Tabla 10. Definiciones autorización, certificación y acreditación. (González-Esteban, 2005).....	260
Tabla 11. Modelos de Gestión de los Servicios de Deporte. Adaptada de Almorza et al.(2011).....	261
Tabla 12. Funciones básicas de un comité de ética. (García-Marzá, 2004).....	369

AGRADECIMIENTOS

Uno de los apartados más difíciles de escribir en una tesis, pero que a la vez más satisfacción proporciona es indudablemente el de los agradecimientos. Son varios años, muchas experiencias e incontables personas las que de una manera u otra han hecho posible que este trabajo vea la luz. Desde mi forma de sentirlo, todas las personas que forman parte de mi vida han contribuido directa o indirectamente a que a día de hoy pueda estar escribiendo estas líneas.

Ante todo muchas gracias a mi familia y amigos, porque en demasiadas ocasiones han sufrido los momentos difíciles de este proceso, respondiendo con una incondicional mezcla de amor, cariño y comprensión.

Por otra parte no es una cuestión de formalidad, sino de justicia, destacar el agradecimiento a los directores de esta tesis doctoral: la Dra. Elsa González Esteban y el Dr. Carlos Hernando Domingo. A los dos muchas, muchas gracias por hacer que este proyecto haya podido salir adelante. Sin duda, ambos merecen un reconocimiento especial por todo lo que ha significado tenerlos a mi lado.

Difícilmente puede expresarse con palabras la predisposición, el tesón y la determinación con los que la profesora Elsa González ha afrontado la dirección de esta tesis, incluso cuando las circunstancias del momento han exigido de ella un esfuerzo extra. De manera que, más allá de destacar su paciencia, su rigor y su buen hacer en lo académico, por mi parte he de reconocer la profunda admiración que siento en lo personal.

En cuanto al profesor Carlos Hernando he de destacar su apoyo continuo, su seriedad y su firme compromiso con el trabajo. Todo es más fácil cuando sientes el respaldo y el aplomo de alguien cuyas decisiones y orientaciones no son gratuitas, sino que provienen de un saber y una experiencia contrastados. La seguridad que da contar con alguien así, como suele decirse, no tiene precio. Sin su apuesta y colaboración este trabajo no sólo no sería el mismo, sino que no habría sido posible.

Otras personas con quienes estoy en deuda son algunos de los profesores y compañeros del Programa de Doctorado Interuniversitario en "Ética y Democracia" al que pertenece esta tesis doctoral. Empezando por el Catedrático de Filosofía Moral Domingo García-Marzá, cuyo respaldo ha sido especialmente reconfortante en determinados momentos de duda e incertidumbre. Vaya también un gesto de agradecimiento para los profesores Ramón Feenstra, Carmen Ferrete, Joaquín Gil, Sonia Reverter y

Patrici Calvo, cuyo favor y predisposición en los momentos de necesidad no han dejado de ser significativos.

En la distancia, gracias a la profesora Francisca Salcedo por su calurosa acogida en la Facultad de Pedagogía y Cultura Física de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle de Lima (Perú). El análisis de la Educación Física y el Deporte en su contexto universitario me brindó la posibilidad de aprender y compartir conocimientos y experiencias inolvidables. Sin duda, el tiempo pasado allí ha servido para enriquecer el trabajo, pero sobre todo, para dejar en mi una huella que no podía imaginar a priori.

Hago también extensivo este agradecimiento tanto a los compañeros del Área de Didáctica de la Expresión Corporal, por el interés y apoyo demostrado en el curso de la investigación; como a los del Grupo de Investigación Endavant, en especial a los profesores María Luisa Sanchiz, Dolores Mallén, Manuel Martí y Jesús Gil, quien además de compañero del Área de Conocimiento y del Grupo de Investigación, es mi compañero de despacho en la facultad. Entre estas cuatro paredes quedan para la memoria innumerables reflexiones y debates, pero ante todo, buenos momentos.

Por último, muchas gracias al Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I por abrirme sus puertas y brindarme su colaboración. Espero que los efectos que pueda aportar esta investigación en la mejora de su gestión ética sean la moneda de cambio con la que algún día quede pagada la ayuda recibida.

INTRODUCCIÓN

Aunque la actividad física es inherente a los seres humanos desde el inicio de su existencia, en el proceso de civilización ésta ha ido tomando diferentes caminos en función de los fenómenos culturales y de las costumbres de cada lugar y momento histórico. Asimismo, el modo en que la práctica de actividad física ha ido evolucionando, ha permitido entender mejor las características y la mentalidad de las distintas épocas y sociedades. En los últimos tiempos la actividad física ha encontrado en el hecho deportivo una de sus manifestaciones más significativas, teniendo esta esfera una importante consideración social derivada de su potencial educativo y promotor de valores. De este modelo de práctica se presume que emergen, además, ciertos elementos necesarios para la plena realización y bienestar personal, siendo su carácter educativo y su contribución a la formación integral, uno de los puntos que le da coherencia y razón de ser en el marco educativo. En este sentido, el deporte es una realidad social incuestionable a día de hoy, considerada además de interés general.

Bajo la premisa de la educación integral, la práctica de actividad físico-deportiva es concebida en nuestra sociedad como un servicio exigible, entre otras instituciones educativas, también a la universidad. De manera que para dar respuesta a esta demanda, a la institución universitaria le es requerida, por su parte, la implantación de unidades y estructuras de gestión específicas que le permitan cumplir con dicha finalidad. A estas unidades se las conoce generalmente como servicios de deporte universitarios y cuentan con unas exigencias y demandas sociales propias que los diferencian de otras entidades y servicios dedicados a la promoción deportiva. Esta reflexión sobre las características particulares de la praxis de los servicios de deporte universitarios se constituye como una necesidad que, a nivel filosófico, se pretende acometer en este estudio, de manera que quede afianzada su legitimidad y pueda además orientarse su gestión ética.

Esta tesis pretende acercarse así al fenómeno del deporte en la universidad desde la perspectiva del pensamiento filosófico. De manera que, con las herramientas que éste le proporciona, se afronte la necesidad tanto de consolidar el sentido y razón de ser de los servicios de deporte universitarios, como de orientar las buenas prácticas que han de guiar su gestión ética. El trabajo pertenece, por tanto, al terreno de las éticas aplicadas y se circunscribe dentro de un contexto complejo situado en la imbricación existente entre la práctica de actividad físico-deportiva y la institución universitaria.

En concreto la tesis aborda la gestión ética de la práctica físico-deportiva en la universidad, teniendo como principal objetivo el desarrollo (reflexión y diseño) de una ética aplicada a la gestión de los servicios de deporte universitarios. Esta iniciativa se llevará a cabo, de un modo argumentado, desde una aproximación metodológica hermenéutico-crítica que permita establecer la hoja de ruta a seguir.

El método hermenéutico-crítico trata de averiguar desde el interior de cada actividad los fines que le dan sentido y la legitiman socialmente. Una vez descubierto el bien interno de la actividad, este método propone cultivar tanto los hábitos y valores, como los medios y procedimientos que pueden ayudar a alcanzar dichos fines. En este punto, conviene aclarar que la aspiración de la tesis es proponer un modelo de ética aplicada que, aún pretendiendo generar puntos extrapolables a nivel institucional (deporte en la universidad en España), no puede dejar de apoyarse en la realidad y en los ejemplos tangibles de una universidad concreta. En consecuencia, para cumplir con estos requerimientos este proyecto partirá de la realidad específica del servicio de deportes de la Universitat Jaume I de Castellón. Sin embargo, del diseño de ética aplicada resultante no sólo se espera lograr un ajustamiento a las necesidades concretas del servicio de la Universitat Jaume I, sino también un modelo que pueda ser retomado y adaptado, centrándose en los puntos particulares de cada contexto, por cualquier otro servicio de deportes universitario del territorio español.

Estos pasos no se han podido dar sin dificultad. Puede destacarse en este sentido la carencia de estudios previos que profundicen, desde una fundamentación racional sólida, en la ética aplicada a la gestión deportiva. Este hecho provoca que la bibliografía disponible al respecto sea muy escasa, por lo que ni en monográficos sobre ética, deporte o gestión deportiva, ni en las revistas especializadas de carácter nacional e internacional, se han encontrado propuestas similares. En cualquier caso, a pesar de lo novedoso de la propuesta, sí se han tenido en cuenta todas aquellas referencias bibliográficas que, desde las diferentes disciplinas, han ido iluminando el camino en determinados momentos¹.

La carencia de estudios similares sobre el tema se ha abordado, sin embargo, como una oportunidad de investigación, ya que a partir de las necesidades y requerimientos pendientes se han centrado los objetivos de este trabajo. Para afrontar estos objetivos y ofrecer respuestas concretas y clarificadoras, la investigación se aproximará a las particularidades éticas del deporte en la universidad no sólo desde referentes como la ética del deporte y de las organizaciones educativas, sino sobre todo desde la ética

¹ Dichas referencias pueden encontrarse citadas a lo largo de la tesis según las normas de la American Psychological Association (A.P.A. - 6ª edición).

empresarial y de las organizaciones, de forma que se logre una verdadera implantación de la ética en la gestión del servicio a todos los niveles. Para ello se contará con el respaldo del trabajo que en este sentido ha sido desarrollado en los últimos años por el grupo de investigación en éticas aplicadas y democracia conocido como Escuela de Valencia.

A la hora de proponer un modelo concreto de ética aplicada, el método hermenéutico-crítico puede inclinarse por el uso de unas u otras teorías éticas, eligiendo las que mejor se adapten al contexto concreto de aplicación. En este sentido, la hipótesis mantenida en este trabajo es que la ética empresarial dialógica es la mejor aspirante a convertirse en el modelo de gestión ética de referencia, sobre el que respaldar la comprensión y la guía de los servicios de deporte universitarios.

El enfoque metodológico aquí tomado propone además una estructura de carácter circular compuesta por varias fases, con las que se ha hecho concordar el plan de trabajo establecido para la tesis. Éste esquema cristaliza en una organización y secuenciación del trabajo basada en seis capítulos. El propósito del primer capítulo consiste en clarificar la perspectiva ética desde la que se despliega el presente trabajo de investigación, tanto en lo relativo a las coordenadas de fundamentación ética, como en las distintas éticas aplicadas de referencia sobre las que se apoya el trabajo. A partir del mismo se pretende aclarar de inicio la perspectiva discursiva o dialógica con la que parte la tesis, así como defender la hipótesis de que el método hermenéutico-crítico propuesto para la elaboración de esta ética aplicada a la gestión del deporte en la universidad se adecua a las necesidades de este ámbito.

El segundo capítulo analizará la realidad social e institucional de la práctica físico-deportiva de un modo general, ya que a efectos de delimitar el objeto de estudio, será conveniente precisar inicialmente algunos conceptos terminológicos básicos. Así, el objetivo de este capítulo será definir la realidad social e institucional sobre la que se apoya el deporte. No obstante, acceder a la comprensión de esta realidad no será tarea fácil dada la complejidad del deporte como fenómeno humano. Inicialmente el propio término deporte se abordará desde el análisis de su evolución histórica, pasando por descifrar la naturaleza del hecho deportivo y, finalmente, su propia idiosincrasia dentro del marco universitario. A mi juicio, sólo después de esta tarea descriptiva inicial se estará en disposición de entender en la profundidad requerida el deporte en la universidad, siendo por tanto un paso necesario para afrontar con garantías los objetivos centrales de la tesis.

Una vez puestos los cimientos para entender la complejidad del fenómeno deportivo en la universidad, desde el capítulo tercero se recorrerán las concepciones y posturas más significativas del mismo. Este

nuevo capítulo tiene el objetivo principal de desvelar la identidad propia del deporte en la universidad. Aunque llegados a este punto es justo reconocer que la tarea suscita serias dificultades, debido tanto a la gran diversidad de modelos de deporte en la universidad, como a la existencia de muy pocos estudios en este campo.

En cualquier caso, se revisarán los diferentes modelos de deporte universitario en el panorama internacional a fin de obtener una perspectiva amplia que contribuya a una mejor comprensión. Asimismo, se examinará el deporte universitario en el sistema deportivo estatal poniendo el acento en la delimitación del deporte en la universidad, a partir de un examen actual tanto de sus estructuras más básicas como de las funciones que le son propias.

Estos capítulos iniciales habrán ido clarificando, por su parte, el bien interno que dota de sentido y razón de ser a los servicios de deporte en la universidad, de forma que en el cuarto capítulo, siguiendo con la estructura circular del mencionado enfoque hermenéutico-crítico, se abordará el estudio del marco deontológico que ha de desvelar las exigencias morales de una verdadera gestión ética de la práctica físico-deportiva en la institución universitaria. Este momento kantiano de la tesis pretenderá descubrir la configuración del sistema de valores y normas, que hasta el momento, ha ido guiando la definición de objetivos y toma de decisiones de los propios servicios de deporte universitarios a lo largo de su reciente historia. Por lo que la tarea implicará la explicitación del marco de valores y deberes subyacente en tanto que organizaciones sociales.

Para ello se partirá del marco ético de la sociedad a partir de un pequeño análisis de la ética cívica como modelo ético imperante, así como de su normativización en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Asimismo, aún en el nivel de las normas morales, el estudio se detendrá también en el análisis de la Ética del deporte o Fair Play, destacando que a mi juicio éste representa una concreción de la ética cívica en el terreno concreto del hecho deportivo. La investigación seguirá avanzando a continuación tanto con el estudio del marco normativo y jurídico, como con una aproximación a la responsabilidad social de la universidad y, por ende, de los servicios de deporte universitarios. Este hecho permitirá entender cómo las exigencias legítimas que se hacen a los servicios de deporte deben alinearse con la responsabilidad de la propia institución universitaria. Dentro de estas exigencias sociales se pondrá el acento en los planteamientos del *Informe del Deporte en la Universidad perteneciente al Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte* del Consejo Superior de Deportes. Este informe plasma una serie de medidas, acciones y proyectos a realizar que, desde el enfoque de esta investigación, determinarán de un modo concreto los deberes que los servicios de

deporte universitarios han de asumir en su gestión. Finalmente, esta búsqueda de legitimidad terminará con un estudio de las buenas prácticas llevadas a cabo hasta el momento, de forma que la investigación plantee una delimitación certera del estado actual de la cuestión.

Una vez dibujado este marco del deber, el capítulo quinto se centrará en argumentar qué planteamiento de gestión ética convendría adoptar por parte de los servicios de deporte universitarios para acometer su tarea de un modo ético y responsable. Concretamente la tesis optará por el modelo integral de stakeholders como propuesta para la gestión ética del deporte en la universidad. Con la aplicación y ejemplificación que aquí se planteará del modelo integral de stakeholders, se espera capacitar a los servicios de deporte universitarios para establecer sus propias normas y valores desde posiciones postconvencionales, así como para configurar una organización capaz de responder no sólo al cumplimiento de su bien interno, sino también a sus responsabilidades sociales y morales.

La elección de este modelo vendrá motivada por su adecuación y concordancia con el marco deontológico definido en momentos anteriores. Ya que la existencia de diferentes stakeholders o grupos de interés ante los que los servicios de deporte universitario deben responder, sugiere que ésta es una buena propuesta para su gestión ética. Además, con la implantación de este modelo los servicios de deporte universitarios estarán en disposición de atribuirse la responsabilidad moral postconvencional de la planificación, dirección y asunción de responsabilidades. Por lo que desde este prisma no sólo se valorará la adecuación de la integración conjunta de las dimensiones descriptiva, estratégica y normativa dentro del modelo de stakeholders, sino que también se describirán los diferentes niveles o posibilidades de actuación con la pretensión de generar herramientas concretas para la gestión ética.

Por último, para cerrar el círculo se atenderá en el sexto capítulo al papel público de la ética del deporte en la universidad. Como se verá, las éticas aplicadas y la opinión pública viven estrechamente relacionadas, estando como están las sociedades moralmente pluralistas obligadas a forjarse su juicio moral contando inevitablemente con la opinión pública. En este sentido, desde el referido enfoque hermenéutico-crítico, se considera esencial dar a conocer los logros éticos conseguidos en los respectivos ámbitos de la práctica. De manera que, a partir de la ética empresarial dialógica, este capítulo propone dar continuidad a la gestión ética de los servicios de deporte universitarios, poniendo en marcha una serie de herramientas y buenas prácticas con las que dar cuenta de la esfera pública de la gestión.

En primer lugar el capítulo plantea la clarificación de los principios, normas y valores de la organización a partir de la elaboración y publicación

de un código ético. En este caso se describe de un modo concreto tanto el proceso de elaboración como el resultado final del código ético que, producto de esta investigación, podría llegar a implantar el servicio de deportes de la Universitat Jaume I de Castellón.

A continuación el capítulo abordará la posibilidad de establecer un nuevo instrumento para la gestión ética de los servicios de deporte universitarios: el comité de ética. A este respecto el capítulo sugiere no sólo la estructura, sino también los principales pasos que deben guiar el desarrollo deseable de un comité ético para los servicios de deporte universitario. En este punto, se explicarán y propondrán las pautas que deben seguir los comités éticos destinados a guiar la deliberación y acción desde la perspectiva ética planteada.

Posteriormente, el capítulo se centrará en definir y explicar el sentido de los informes de responsabilidad social, siguiendo las grandes propuestas transnacionales: el Global Reporting Initiative, el Pacto Mundial (Global Compact), y la normativa ISO 26000. A partir del análisis de sus puntos básicos se reflexionará sobre la convergencia que en los últimos tiempos se está dando entorno a los informes propuestos por estas iniciativas. Asimismo, se argumentará la propuesta que desde esta tesis se hace para aquellos servicios de deporte universitarios que quieran ser partícipes de la rendición de cuentas ante la sociedad.

En último lugar el capítulo mostrará las principales coordenadas que se proponen para desarrollar auditorías éticas acordes a los pasos anteriores, destacando la necesidad de contrastar los valores y principios éticos autoimpuestos por el propio servicio de deportes, con datos objetivos extraídos de su gestión y, también, con los datos subjetivos provenientes de la percepción de los propios stakeholders.

Por tanto esta tesis doctoral trazará, a partir del ejemplo del servicio de deportes de la Universitat Jaume I, un modelo de ética aplicada para la gestión del deporte en la universidad que dé respuesta a los requerimientos que pueden plantearse desde la dimensión ética. Con esta propuesta se abordan los procedimientos, valores y comportamientos que los servicios de deporte universitarios pueden configurar para dar respuestas éticas desde una perspectiva postconvencional, pudiendo así satisfacer en la medida de sus posibilidades las demandas legítimas de los diferentes stakeholders o grupos de interés.

Para cerrar esta introducción sólo insistir en que este trabajo, a raíz de su genuino planteamiento multidisciplinar (ética, gestión, deporte, universidad), supone una novedad tanto en el campo de la gestión deportiva, como en el de las éticas aplicadas. De manera que con él se abre la puerta a un ámbito de trabajo e investigación en el que queda mucho camino por recorrer.

INTRODUCTION (English version)

Although physical activity has been inherent to human beings since the beginning of their existence, civilization has changed its structure according to the cultural phenomena and the traditions of each place and historical moment. Likewise, the way in which the practice of physical activity has been evolving has in turn allowed a better understanding of the characteristics and mentality of different epochs and societies. In recent times, physical activity has found one of its more significant manifestations through the fact of sport, having an important social consideration derived from its educational, value-promoting potential. From this practical model, certain elements are presumed to emerge for full realization and personal wellbeing, with its educational character and contribution to integral formation being one of the coherent and logical points within an educational framework. In this way, sport is an unquestionable social reality of interest.

Under the premise of integral education, physical-sporting activity is conceived in our society as a service in demand at university among other educational institutions. The university is asked to implement units and specific management structures. These units are generally known as university sport services, with their own social requirements and demands, different from other entities. This reflection about the particular characteristics of the praxis of university sport services constitutes a necessity, in philosophical terms, touched upon throughout this study, so its legitimacy and ethical management might be well founded and orientated.

This thesis aims to draw near to the phenomenon of sport in college from the perspective of philosophical thought. So, with the tools it provides, it confronts the need to consolidate both the meaning and rationale of university sports services as a good practice guide that will orientate its ethical management. In this sense, the work belongs therefore, to the field of applied ethics and is bound within the complex context located in the overlap between the practice of physical and sporting activities and the university.

Specifically the thesis addresses the ethical management of physical and sports practice at university, having as its main objective the development (reflection and design) of an ethical application for the management of university sport services. This initiative will be conducted in a manner argued from a critical hermeneutic- methodological approach in order to establish the road map it should follow.

The critical hermeneutic method tries to find out from within each activity the purposes that give it meaning and social legitimacy. Once the internal goodness of each activity is discovered, this method aims to cultivate both the habits and values and the ways and means that can help achieve those said goals.

At this point, it is convenient to make clear that the aspiration of the thesis is to propose a model of applied ethics that, even pretending to generate extrapolated points at an institutional level that of university sport in Spain, cannot detach itself from the reality and tangible examples of a specific university. Therefore, to meet these requirements the project departs from the specific reality of the sports services at the Universitat Jaume I in Castellón. However, the resulting applied ethics design is not only expected to adjust to the specific needs of the service of the Universitat Jaume I, but also to form the premise of the model that can be taken up and adapted by focusing on certain particular points in each context by any other university sports department within the Spanish mainland and territories.

These steps have not been without difficulty and it is worth noting the lack of previous in depth studies which make scant reading from a solid rational foundation on applied ethics on sports management.

This entails that the reading and research available either from monographs on ethics applied to, sports or sporting management, or the specialized national and international journals have thrown little light on this area. In any case, despite the novelty this proposal contains, those multi-disciplinary references that have been taken into account along the way can be found throughout the thesis in determinate moments².

The lack of similar studies on the subject has been addressed as a research opportunity given that it is these outstanding needs and requirements that have focussed the scope of this work. To meet these objectives and offer concrete and clarifying answers, the research will approach the ethical peculiarities in university sports not only from references such as the ethics of sport and educational organizations, but especially from business and organizational ethics so as to aim to achieve a truer implementation of ethics in service management at all levels. The support the work enjoys in this regard has been developed in recent years by the research group in applied ethics and democracy known as the School of Valencia.

² These references can be found quoted throughout the thesis according to the norms and conventions of the American Psychological Association (A.P.A. - 6^a edition).

When proposing a concrete model of applied ethics, the critical hermeneutic method may be inclined to use one or the other ethical theories and select that which is most appropriately suited to the particular application context. It is in this sense that the hypothesis maintained in this paper is that the business ethics dialogic is that which is best suited to becoming the ethical management model of reference which supports the understanding and guidance of university sport services.

The methodological approach taken here also proposes a cyclical structure composed of several phases, with which it has made consistent the work plan scheme established for the thesis. This scheme crystallizes the organization and sequencing of work in six chapters. The purpose of the first chapter is to clarify the ethical perspective from which the present research unfolds, both on ethical foundation coordinates, as well as in the various references on applied ethics that underpin the work. From this basis it attempts to clarify the discursive or dialogical perspective from which the thesis departs, and to defend the hypothesis that the critical hermeneutic method proposed for the development of the ethics applied to sports management in university is adequately suited to the needs of this area.

The second chapter will analyze the social, institutional reality of physical and sporting practice in general and initially specify some basic terminology and concepts to define the object of study. It is the aim of this chapter to define the social and institutional realities on which sport stands. Due to the complexity of sport as a human phenomena, gaining insight into this reality does not come easily. It is for this reason the term, 'sport' will be historically analyzed, to decipher what in turn has become the nature of sports events and, finally, its own idiosyncrasy within the university framework. It is my view that it is only after this descriptive task that we will come any closer to understanding university sport to the depth required in order to tackle the central objectives of the thesis.

After laying the foundations in previous chapters to understand these complexities, from the third chapter we will visit and analyze the most significant concepts and positions therein. The main purpose of this third chapter is to uncover the identity of university sports. It seems reasonable to add that this task in itself raises serious difficulties, due to the sheer range and diversity of university sports models as well as to the relatively low number of studies associated to them. In any case, we shall review the different models of university sport in the international arena in order to get a broad perspective that contributes to a better understanding. Additionally, the examination of university athletics in the state sports system with an emphasis on the delimitation of university sport form a contemporary scrutiny of its basic structures and own functions.

Meanwhile, these initial chapters will have clarified the internal goodness that gives the meaning and rationale to sports services at university, so that in the fourth chapter, using the aforementioned circular structure, the critical hermeneutic approach, will address the study of the ethical framework to reveal the moral demands of the truly ethical management of physical and sports practice at university. This Kantian moment of the thesis has as its pretension the discovery of the configuration in the system of values and norms that, so far, have been guiding the definition of university sports services and objectives over its recent history. It is for this reason the task involves the making explicit of the framework of underlying values and duties as well as those facing social organizations.

This will be based on an ethical framework of society from a limited analysis of civic ethics as a prevailing ethical model, and its having become the norm typified in the Universal Declaration of Human Rights. Furthermore, even at the level of moral standards, the study will also reach as far as the analysis of the ethics of sport or Fair Play, noting that in my opinion this represents a realization of civic ethics in the specific sporting event related field. The subsequent research advances both the study of the policy and legal framework with the social responsibility approach to the university, and to that end the university sports services. Within these social demands emphasis will be placed on the approaches contained within the Report on Sports at University belonging to the Comprehensive Plan for Physical Activity and Sports of the Higher Sports Council. This report reflects a number of measures, actions and projects to be undertaken that from the focus of this investigation will determine in a concrete way the duties that university sports services have to assume in their management. Finally, this quest for legitimacy will end with a study of good practices carried out so far, so that the research raises an accurate delineation of the issue's current status.

After outlining this aspect of responsibility, the fifth chapter will focus on arguing what ethical management approach should be adopted by college sports services to undertake their work in an ethical and responsible way. Specifically the thesis opts for the multi-stakeholder approach for the ethical management of university sports. This proposed application and exemplification of the multi-stakeholder approach is expected to train university sports services to establish their own norms and values from post conventional positions to set up an organization capable of responding not only to fulfill the requirements of its own domestic goodness, but also its social and moral responsibilities.

The sixth chapter will be focused on the public role upon university sport ethics, regarding the public moral obligation to forge the

management of morally plural societies from their closely related ethical dialogues, in this sense, from the aforementioned critical hermeneutic approach it is considered essential to publicize the ethical achievements made in the respective areas of practice. So, from dialogic business ethics, this chapter proposes to continue the ethical management of university sport services, launching a series of tools and best practices that are accountable to the public sphere of management.

In the first place the chapter raises need for the clarification of the principles, norms and values of the organization from the development and publication of a code of ethics. In this case, in a concrete way both the process and the end product of the ethical research that could eventually be implement at the sports department of the Universitat Jaume I in Castellón are described.

In addition the chapter will raise the possibility of a new instrument for the ethical management of university sports services: the ethics committee. In this respect the chapter suggests the structure and procedures that should desirably guide its development for university sports services. It is at this point the guidelines to be followed are proposed and explained that should guide the actions and discussions raising the ethical perspective this may contain.

Subsequently, the chapter is centred on defining and explaining the sense of social responsibility reporting, following the most significant transnational proposals (Global Reporting Initiative, Global Compact and 26000 ISO norms). From the analyses of these basic points that converge around these initiatives, in addition, the case is made for the proposal in this thesis for those university sport services that wish to participate in giving measures of accountability and transparency to larger society.

Further to this, the chapter shows the main coordinates proposed to develop ethical audits in line with the above steps, highlighting the need to compare the values and ethical principles self-imposed by the sports department itself, with data extracted from their management objectives and also with subjective data from the perception of the stakeholders themselves.

Therefore this thesis will trace, using the example of the sports service at the Universitat Jaume I, a university model of applied ethics for sports management that responds to the needs that may arise from the ethical dimension. This proposal addresses the procedures, values and behaviors that college sports services can be configured to respond to and inform a post-conventional ethical perspective, to that extent in which it is able to satisfy the legitimate demands of the various stakeholders or interest groups.

On its close this introduction would like to insist that this work is a result of a genuine multidisciplinary approach (ethics, management, sport, university), and as such is a novelty both in the field of sports management, as well as in applied ethics. The subject of ethical management of university sports services opens the door to a field of work and research in which much remains to be done.

CAPÍTULO 1

LA PERSPECTIVA ÉTICA

Para precisar en lo posible el papel de la ética en la gestión de los Servicios de Deporte Universitarios, este primer capítulo da cuenta de la perspectiva ética que sustenta el trabajo a desempeñar. Concretamente se pretende aclarar de inicio la perspectiva discursiva o dialógica con la que se desarrolla la tesis, así como el método hermenéutico-crítico que aquí se seguirá para poder desarrollar una propuesta de ética aplicada a la gestión del deporte en la universidad.

A propósito de estos planteamientos, es de rigor aclarar que a pesar de que ya existen propuestas sobre cómo desarrollar dicha perspectiva en otros ámbitos, esta tesis es pionera al hacerlo en el ámbito del deporte, centrándose específicamente en la gestión del deporte en la universidad. Como se verá, la tarea se aproximará al terreno de la ética empresarial y de las organizaciones en lo relativo a la implementación de la ética en las instituciones, pero atendiendo específicamente a las particularidades del deporte en la universidad. Para ello, se tomará como referencia el trabajo que en este sentido han desarrollado en los últimos 20 años las Universidades de Valencia y Jaume I de Castellón, a través del *Grupo de Investigación en Éticas aplicadas y Democracia*. En él destacan como referentes para esta tesis los trabajos de profesores como Adela Cortina, Jesús Conill, Domingo García-Marzá, Elsa González Esteban y José Félix Lozano.

En definitiva, para comprender esta ética aplicada a la gestión del deporte en la universidad conviene sentar en un primer momento las bases éticas que la cimientan, por lo que el capítulo se estructura entorno a dos grandes apartados. Uno encaminado a delimitar la perspectiva ética por la que se inclina la tesis, y que dará respuesta a cuestiones como: qué se entiende por ética y qué perspectiva ética se juzga más adecuada para elaborar una ética aplicada como la que se persigue. Y un segundo apartado, que se adentrará en el terreno específico de las éticas aplicadas y que explicará cómo se concibe una ética de los servicios de deporte universitarios desde el enfoque hermenéutico-crítico por el que aquí se

opta. Además, tras la explicación del método hermenéutico-crítico y de cómo sus fases han ido siendo abordadas en los sucesivos capítulos de la tesis, se expondrán cuáles son los principales puntos a tener en cuenta en una ética de las organizaciones que, a pesar de concebirse en este caso concreto como una ética organizativa educativa, utilizará el desarrollo en la ética empresarial para poder llevar a cabo una gestión ética acorde a su desarrollo estratégico.

1.1.- Delimitación de la perspectiva ética

Una verdadera ética aplicada a la gestión del deporte en la universidad no puede obviar la fundamentación, seriedad y riqueza que la disciplina ética ha ido alcanzando a lo largo de su historia. Sin duda, toda tentativa sería de plantear un modelo de ética aplicada al deporte en la universidad, o a cualquier otro ámbito, requiere tomar en serio y con rigurosidad filosófica la tarea encomendada. Es por ello por lo que, de un modo sintético, esta tesis empieza definiendo qué es la ética y cuál es la perspectiva ética por la que opta el trabajo que aquí se desarrolla.

En este sentido, entender la identidad que permite a una teoría ética distinguirse de otras requiere conocer con propiedad cuál es el significado del propio término ética, así como el lugar que la perspectiva en cuestión ocupa entre las tendencias éticas existentes. Asimismo, conviene comprender qué es lo que esa perspectiva ofrece para que sea la elegida, y cómo puede satisfacer las necesidades y requerimientos particulares que se desprenden del terreno concreto de aplicación.

1.1.1. - Ética

En primer lugar, para empezar a explicar qué se entiende por ética es oportuno distinguir entre este término y otra expresión muy próxima y que en la vida cotidiana se presta a confusión: la moral. Ambas expresiones (ética y moral) no se distinguen ni por su significado etimológico, ni por el uso coloquial que se hace de ellas, sino porque en filosofía se refieren a cosas distintas.

Aunque la etimología lleva a un mismo significado (hábitos, costumbres, segunda naturaleza), entre *ética* del griego *ethos*, y *moral* del

latino *mos-mores*, se establece una distinción clara en el terreno filosófico. De un modo muy sencillo puede decirse que se diferencian en que mientras la moral proviene de la vida cotidiana de las personas y las sociedades, la ética es una tarea de los filósofos, o mejor dicho, es el saber filosófico encargado de reflexionar sobre la moral. Así, la moral se refiere al conjunto de preceptos, valores y mandatos que conforman un sistema de contenidos propio de los individuos, y la ética, por su parte, es la disciplina filosófica encargada de estudiar ese fenómeno moral.

En palabras de Hortal (2003), se entiende “por ética el saber sistemático, reflexivo y crítico que estudia la vida moral en orden a orientar, justificar o cuestionar las actuaciones o decisiones de los agentes morales” (p. 94). Éste saber filosófico se encarga de problemas como los que acarrea la fundamentación del hecho moral, así como de tareas como intentar aclarar en qué consiste lo moral; intentar dar razón de porque hay moral; y procurar aplicar lo ganado para orientar la acción en los distintos ámbitos de la vida social (Cortina, 1993). Siendo este último punto el objetivo de la presente tesis doctoral, encaminada a orientar concretamente la gestión ética del deporte en la universidad.

Continuando con esta delimitación, Cortina (1994) indica que la ética es un tipo de saber que pretende orientar la acción humana en un sentido racional. Por eso, dentro de la primera distinción que la filosofía hizo en el conjunto de saberes humanos, se habla de saberes teóricos y saberes prácticos, pero además dentro de los saberes prácticos existe una segunda distinción entre aquellos que dirigen la acción para obtener un resultado concreto (la *técnica* o el *arte*), y los que quieren determinar racionalmente qué decisiones y acciones llevar a cabo para obrar bien a lo largo de la vida (la *ética*).

Así, mientras que los saberes teóricos tienen por meta la *verdad*, la sabiduría práctica que la ética representa persigue la *justicia* y la *felicidad*. Aunque bien es cierto que, como se aclarará inmediatamente, entre las metas de *justicia* y *felicidad* existe una diferencia importante. Concretamente esta distinción responde a dos formas de abordar o desarrollar el pensamiento moral. Por una parte está la ética social, también conocida como ética de mínimos, centrada en la relación social y basada en la búsqueda de la *justicia* en las relaciones intersubjetivas. Y, por otra parte, existe la ética individual o ética de máximos, encaminada a la

indagación sobre la *felicidad*, entendida como la ética que reflexiona sobre la persona, su conciencia, sus deberes, y el modo en que puede llegar a ser feliz.

Para dejar clara la diferencia entre *ética de mínimos* y *éticas de máximos*, puede decirse que mientras una *ética de mínimos* es aquella que propone ante todo una serie de mínimos normativos compartidos por el conjunto de la sociedad (Cortina, 1993), las *éticas de máximos* son aquellas que asumen las expectativas de autorrealización plena y vida feliz de los individuos, persiguiendo la consecución satisfactoria del propio proyecto vital (Marías, 1989). Así pues, las éticas de mínimos o éticas de la justicia se ocupan de una dimensión universalizable y por tanto exigible del fenómeno moral y, sin embargo, las éticas de máximos o éticas de la felicidad persiguen ideales de vida buena subjetivos y, por tanto, no universalizables.

Para seguir definiendo el marco de actuación de la tesis, el planteamiento que aquí interesa, como es presumible, es el que pone su punto de mira en la ética social encaminada a perseguir la *justicia*. Y es que, en los tiempos que corren, la sociedad necesita dar respuesta, entre otros, a problemas éticos como el sentido de las profesiones y las instituciones, la ética en las organizaciones y las empresas, la implementación de la ética en el diseño de las instituciones, etc. Así pues, concretando el marco de esta investigación, la ética es la disciplina desde la que se ha de guiar y orientar la gestión (en términos de justicia) de entidades como los servicios de deporte universitarios. Esta necesidad es creciente al estar los servicios de deporte universitarios ubicados en la intersección entre instituciones que gozan de gran auge y aceptación social (deporte y universidad), adquiriendo un gran protagonismo en el escenario social actual.

Como se adelantaba unas líneas más arriba, a la *ética*, como filosofía moral, corresponden unas funciones claras. En concreto Cortina (1993) destacaba las tres siguientes: (1) aclarar los rasgos constitutivos de lo moral, (2) fundamentar la moral, y (3) aplicar los resultados de las anteriores funciones a la vida social (*ética aplicada*). Estas tres funciones mantienen una conexión ineludible, pudiendo entenderse como una secuencia en la que para pasar al siguiente estadio conviene superar el anterior. Es decir, para proponer una ética aplicada que esté a la altura, es

importante partir de una correcta concepción del fenómeno moral, así como de su fundamentación. Es por ello por lo que antes de pasar a presentar directamente un modelo de ética aplicada a la gestión del deporte en la universidad, conviene detenerse (aunque sea brevemente) en aquellos pilares éticos fundamentales sobre los que se asentará el modelo propuesto. Así, una vez esbozados los rasgos definitorios de la moral, el siguiente paso es el relativo a la fundamentación ética.

Para desarrollar la ética aplicada que plantea esta tesis, su fundamentación, como se ha adelantado en la introducción, radicará en la razón dialógica planteada por la ética discursiva. Aunque, como también se ha dicho, para llevar a cabo un trabajo serio es necesario contextualizar cada teoría ética entre las distintas formas de entender la moral. Por ello, sin pretensiones de exhaustividad, se rescatarán de la mano de Cortina (1994) diferentes formas de entender la moral que, desde la tradición filosófica occidental, pueden aportar elementos útiles para cimentar la ética aplicada a la gestión del deporte en la universidad.

Inicialmente, Cortina alude a la posibilidad que tienen los seres humanos, a diferencia de los animales, de elegir entre distintas posibilidades de respuesta ante la toma de una decisión o la ejecución de una acción (capacidad conocida como ajustamiento). Esta posición, que demuestra cómo el ser humano es estructuralmente moral, es la que defienden autores como Zubiri y Aranguren. Desde esta perspectiva, es posible que existan personas inmorales, pero en ningún caso amorales.

Por otra parte, Cortina da cuenta de la moral como búsqueda de la felicidad, destacando la razón como instrumento que nos permite indagar e ir a la búsqueda de nuestra plenitud. Esta razón puede entenderse de diferentes formas, en función de diferentes tradiciones. Para los *hedonistas* (centrados en la felicidad como búsqueda del placer), será una razón calculadora. Por otra parte, los *eudaimonistas* defienden una razón prudencial que pondere ante las deliberaciones concretas las resoluciones que acarrearán una mayor felicidad para el conjunto de la vida en el sentido de autorrealización.

Para Cortina (1994), ambos modelos de racionalidad deben ser recogidos. No obstante, se hace eco de algunas limitaciones que éstas presentan y que serán superadas por un nuevo tipo de racionalidad, la razón práctica categórica de Kant, que muestra aquellos deberes que deben

cumplirse por respeto a lo que tiene valor en sí mismo, a saber, el ser humano. Conectando con lo anterior, esta nueva forma de entender la moral es la moral basada en el deber, entendida como cumplimiento de deberes hacia lo que es fin en sí mismo. Ésta concepción se basa en un tipo de racionalidad moral que establece los mínimos normativos que un ser racional, dotado de autonomía y dignidad, debe cumplir para seguir siendo considerado como tal. Lo cual lleva a la incondicionalidad y universalismo al adentrarse en el terreno de la aplicación de la teoría ética.

Otra corriente a tener en cuenta es la moral de las virtudes comunitarias. Ésta defiende que el individuo, como tal, se halla aislado y desarraigado fuera de la comunidad. Y, ante un individuo desarraigado, dicha corriente entiende que el papel moral de la comunidad es irrenunciable en la formación de las personas, de forma que el individuo que se identifique como tal en una comunidad concreta, configure su personalidad desde su pertenencia a ella, y potencie de esta manera aquellas virtudes que la sociedad le plantee como preferibles o deseables.

Finalmente, siguiendo la tradición deontológica kantiana, cabe tener en cuenta la propuesta de K.O. Apel y J. Habermas en su *ética discursiva o dialógica*. Concretamente estos autores plantean que la razón humana es dialógica y que, por tanto, sólo a través de un diálogo entre los afectados se puede decidir qué normas son correctas. Este planteamiento se apoya en una vertiente procedimental que, como se verá a continuación, constituye una excelente posibilidad para las éticas aplicadas. En este sentido, dadas las ventajas y particularidades de la *ética discursiva*, ésta se proclama como el modelo ético que aquí se tomará como coordinador de los restantes a la hora de desarrollar la ética aplicada del deporte en la universidad. A continuación se resumen sus principales características.

1.1.2.- Ética dialógica o discursiva

La ética del discurso fue concebida de la mano de los filósofos alemanes K. O. Apel y J. Habermas en los años setenta del siglo pasado³. También es conocida como *teoría de la acción comunicativa* y, entre otros aspectos, puede decirse que destaca por ser una teoría más preocupada

³ Para profundizar en la fundamentación y aplicación de la ética del discurso ver: Apel (1985); Habermas (1991); Cortina, (1996); Cortina, (1995, 2007); García-Marzá (1992).

por la corrección de las normas que por la verdad de las proposiciones. Es decir, por el discurso práctico (normas correctas) que por el teórico (proposiciones verdaderas), aunque satisface en gran medida ambos planteamientos.

Con su teoría, K. O. Apel y J. Habermas abrían la puerta al mundo de la intersubjetividad y el reconocimiento recíproco como fundamento de la obligación moral, ya que desde su posición, cualquiera que realiza una *acción comunicativa* está reconociendo que su interlocutor también está dotado de competencia comunicativa, estando ambos ligados por un vínculo comunicativo. Este hecho rompe el individualismo para pasar a concebir a los seres humanos como sujetos en relación con otros sujetos. De manera que uno solo, desde su conciencia individual, no puede descubrir qué es lo verdadero y qué lo justo (Cortina, 2007).

Por otra parte, para comprender mejor lo que estos autores quieren significar al hablar de *acción comunicativa*, ésta puede clarificarse en contraste con la *acción estratégica*. Así, mientras que la *acción comunicativa* es aquella en la que los interlocutores coordinan sus proyectos e iniciativas personales a través del lenguaje y el entendimiento mutuo como medio necesario, la *acción estratégica* es aquella en la que el hablante y el oyente se instrumentalizan entre sí, para alcanzar sus intereses personales, tratándose mutuamente como medios y no como fines.

Para poder aceptar el estatus racional de *acción comunicativa*, ésta debe contar con una serie de condiciones. Concretamente estas condiciones son cuatro y se definen en conjunto como *pretensiones de validez del habla*. Para que éstas se cumplan se ha de presuponer que: (1) el emisor pretende que lo que dice es inteligible, (2) que está siendo sincero, (3) que lo que dice es verdadero y (4) que se desenvuelve en el marco de normas correctas. Estas cuatro *pretensiones de validez del habla* han de ser aceptadas implícitamente en el transcurso de su acción comunicativa tanto por el emisor como por el receptor. En cuanto a los nombres que desde la ética discursiva se atribuyen a cada una de las cuatro *pretensiones de validez del habla*, siguiendo el orden recién descrito, éstas son conocidas como: (1) *inteligibilidad*, (2) *veracidad*, (3) *verdad* y (4) *corrección*.

Llegados a este punto, el proceso de comunicación argumentativo puede entenderse según Cortina (2007) como una búsqueda cooperativa de

la verdad y la corrección. Pero para ello, los interlocutores deben participar en las condiciones más próximas posibles a la simetría, persiguiendo un consenso generado por la fuerza del mejor argumento. En este punto, la ética del discurso exige que los diferentes interlocutores celebren un diálogo simétrico, a saber, en el que todos se entiendan mutuamente como fines en sí mismos (acción comunicativa) y, en consecuencia, legitimados por igual para exponer y presentar sus argumentos. Si estas condiciones sucedieran, podría entonces hablarse de un *discurso* dado en una *situación ideal de habla*, del que podrían emerger proposiciones verdaderas en el caso de discursos teóricos, o normas correctas en el caso de discursos prácticos.

De esta manera, el principio de la ética discursiva afirma que sólo pueden pretender validez aquellas normas que logran o podrían lograr la aprobación de todos los afectados como participantes en un discurso práctico (Habermas, 1991). Es decir, que únicamente serían válidas las normas que, después de celebrarse un discurso simétrico, fueran aceptadas por todos los interlocutores. No obstante, aunque esta situación es, como el propio nombre indica *-ideal-*, en principio debe comprenderse como una idea regulativa. Así pues, como modelo al que conviene aproximarse, se trata de un planteamiento en el que las normas, en el caso de los discursos prácticos, emanarían de discursos celebrados en condiciones lo más próximas posible a la simetría. Hecho que es aplicable a la ética de los servicios de deporte universitarios (S.D.U.)⁴ que aquí se persigue, siendo un elemento normativo perfectamente válido. Con ello se obtiene pues, no un criterio de justicia, sino un criterio útil para discernir si los procedimientos empleados en pos de obtener normas justas son los adecuados.

En este sentido, la ética discursiva puede clasificarse como una ética deontológica ya que no se ocupa directamente de la felicidad ni de las consecuencias, sino de proporcionar un procedimiento racional con el que decidir qué normas son correctas. Un procedimiento basado en la celebración de un diálogo entre todos los afectados por las normas y cuyo desenlace culmine en un acuerdo motivado por la fuerza de los argumentos allí esgrimidos.

⁴ En adelante, a fin de mejorar la claridad expositiva, este estudio optará por el uso de las siglas S.D.U. para referirse a los Servicios de Deporte Universitarios.

Finalmente, cabe advertir que aunque la medida de las consecuencias no sea su cometido, la ética del discurso sí exige tenerlas en cuenta en el momento de la aplicación de las normas resultantes (Cortina, 1994), siendo esta característica un elemento importante a la hora de pensar en la aplicación de la ética discursiva a la gestión de organizaciones como los servicios de deporte universitarios.

Con todo lo dicho, queda justificada la ética discursiva como plataforma para llevar a cabo una ética de las organizaciones como la que aquí se propone, en la que la celebración de diálogos entre los afectados pueda ser entendida como un procedimiento legítimo para resolver consensualmente los conflictos sobre cuestiones morales o de legitimidad (García-Marzá, 2003). Sin embargo, como se verá en los próximos apartados, aunque ésta teoría será la que permita coordinar la propuesta aplicada de la tesis, no pueden desoírse otros enfoques que toda ética aplicada debe atender.

Así pues, de la ética discursiva se obtiene un mecanismo procedimental dialógico que conformará el eje central, pero existen una serie de valores y principios implícitos en ella, así como la necesidad de accesos metodológicos específicos, que han de ser ampliados para poder atinar mejor en el proceso de aplicación. En este sentido, es oportuno avanzar que la descripción de la ética del discurso será retomada en el capítulo quinto de la tesis para exponer la medida en la que ésta puede constituir una complementación normativa a la hora de plantear una gestión de los S.D.U basada en la *teoría de stakeholders* o grupos de interés.

Por otra parte, otro de los puntales relacionado con la ética del discurso y sobre el que también descansará esta ética aplicada a la gestión de los S.D.U. será la *ética cívica*, con la que las pautas de orientación y desarrollo de la gestión ética también habrán de estar en concordancia. De hecho, es la propia Cortina (1993) la que opina que la fundamentación racional que ofrece la ética discursiva es la más acabada filosóficamente para dar cuenta de una *ética cívica* como la que existe en las sociedades pluralistas. Por lo que ambas estarán presentes en la ética aplicada aquí propuesta. Para conocer con más detalle la *ética cívica* se exponen en el siguiente apartado sus puntos nucleares.

1.1.3.- Ética cívica: el sustento común de las éticas aplicadas

La *ética cívica* es una propuesta ética desarrollada por Adela Cortina, constituida por una serie de mínimos morales compartidos, de carácter cívico, que están contemplados en la herencia moral de nuestra sociedad. De la mano de la filósofa valenciana puede decirse que se trata de una ética relativamente reciente, ya que nace en los siglos XVI y XVII a partir de la convivencia entre ciudadanos que profesan distintas concepciones religiosas, ateas o agnósticas, pero que comparten unos valores y unas normas mínimas (Cortina, 1994).

Esta nueva teoría ética compartirá con la ética discursiva un papel protagonista en la fundamentación de la ética aplicada que propone esta tesis. De hecho, dada la importancia de la misma para esta aplicación en el terreno de los S.D.U., la *ética cívica* también reaparecerá como objeto de estudio de la tesis en el capítulo cuatro, donde, con un enfoque más específico, se sumará a la nómina de los deberes morales propios del marco deontológico delimitado.

A nivel de fundamentación racional, como se ha dicho unas líneas más arriba, la *ética cívica* encuentra un gran respaldo en la ética del discurso. Por lo que no se trata de dos fundamentos inconexos, sino que mantienen una ligazón común de la que a continuación se irá dando cuenta. Sin embargo, antes que nada conviene partir de una definición de ética cívica desde la que situar la descripción. Para ello, Cortina (1993) plantea que “la moral cívica consiste, pues, en unos mínimos compartidos entre ciudadanos que tienen distintas concepciones de hombre, distintos ideales de vida buena; mínimos que les llevan a considerar como fecunda su convivencia” (p. 196).

Para empezar a descubrir las principales claves que definen a la ética cívica, cabe destacar desde la anterior definición que sus aspiraciones y exigencias persiguen la justicia, dando cabida, sin embargo, a cualquier ideal de vida buena al que aspiren los miembros de la sociedad en cuestión. El hecho es que mientras que la opción del modelo de vida buena es eso mismo, una opción, las exigencias de justicia sí deben ser compartidas por todos para que una sociedad sea reconocida como tal. De nuevo en palabras de Cortina (1997):

Por aclarar un poco más los términos de la cuestión que nos importan, diremos que la ética cívica- la ética de los miembros de una sociedad- se refiere a los valores, principios y actitudes que les parecen propios de una *sociedad justa*, es decir, de una sociedad que actúa según hábitos de justicia, dejando que cada ciudadano o cada grupo esboce su propia concepción de lo que considera una vida plena y realizada. Y como quien afirma *-esto es justo-* entiende que vale, no sólo para él, sino para todos los miembros de la sociedad, porque cree tener argumentos que deberían valer también para los demás, los mínimos de justicia de la ética cívica pretenden ser universalizables. (p.17)

En este sentido, la *ética cívica* da cabida a un pluralismo moral consistente en compartir unos mínimos de justicia, y en respetar activamente los distintos máximos de felicidad. Un pluralismo moral que se da en sociedades cuya organización política y económica responde al modelo de la democracia liberal, donde pueden coexistir diferentes modelos de vida buena, pero en las que existe sobre todo un capital ético común.

De esta manera la *ética cívica* se posiciona como una ética de mínimos normativos compartidos por una sociedad pluralista, desde los que se puede sustentar, y ésta es la parte que aquí interesa, la toma de decisiones morales compartidas en cuestiones de ética aplicada (Cortina, 1993).

En cuanto a los valores centrales que se descubren en la propuesta de *ética cívica* de la filósofa valenciana, éstos parten de la fundamentación propia de la razón dialógica⁵. Entre ellos destacan la *libertad* entendida principalmente como autonomía moral, la *igualdad* entendida como simetría entre interlocutores en el proceso de diálogo, y también como aspiración a igualdad de oportunidades a la hora de desarrollar sus capacidades y corregir las desigualdades naturales y sociales; y la *solidaridad*, entendida como acción de apoyo al más débil y que, a la vez, permite profundizar en el conocimiento de uno mismo (Cortina, 1993).

A su vez, estos también son los valores que dan sentido y legitiman a las instituciones sociales. De hecho, los valores cívicos son los que marcan el horizonte moral que las diferentes instituciones tratan de concretar en el desarrollo particular de sus actividades. El cumplimiento y respeto de

⁵ Estos valores serán descritos con mayor profundidad y desde un enfoque más específico en el apartado 4.1.1. *Ética cívica*, correspondiente a la delimitación de los deberes morales del marco deontológico de los S.D.U.

estos valores va de la mano de un *ethos* dialógico, así como de la práctica de una serie de virtudes que permiten a los valores encarnarse en la vida concreta. Virtudes entre las que Cortina (2010) subraya la del *respeto activo*, entendiéndola como una de las virtudes centrales en el mundo pluralista actual, ya que aún no siendo exigible compartir los máximos morales, éstos si deben ser respetados y considerados como valiosos.

Por otra parte, conviene advertir que los valores descubiertos en la *ética cívica* han sido concretados para que puedan ser encarnados, tanto en nuestras vidas como en las instituciones, en las distintas generaciones de derechos humanos. Los cuales, siendo derechos morales, ya que no forman parte del derecho positivo, también serán recogidos con mayor profundidad en el capítulo cuatro destinado a la delimitación del marco deontológico de los S.D.U.

En definitiva, los valores de *libertad*, *igualdad* y *solidaridad*, (concretados por los derechos humanos en sus distintas generaciones), así como el *respeto activo* y el *ethos dialógico*, componen el patrimonio de la *ética cívica*, la cual actúa a su vez como matriz de las éticas aplicadas, ya que éstas constituyen la fenomenización de la misma en las distintas esferas de la vida social (Cortina, 2010). Por lo que, en el terreno concreto en el que se mueve esta investigación, no conviene olvidar que los S.D.U son organizaciones sociales y, por tanto, su ética debe intentar asumir los valores propios de la *ética cívica*. En cualquier caso, para entender mejor la idiosincrasia de las éticas aplicadas este trabajo destina a ello el siguiente punto.

1.2. - Éticas aplicadas

Una vez expuesta la perspectiva *ética discursiva* de la que parte la tesis, así como la base conferida por la *ética cívica* como plataforma para cualquier ética aplicada, conviene seguir concretando en este punto cómo se concibe el desarrollo de las mismas en la aplicación que la tesis plantea para los S.D.U.

Para ello se expondrán, en el primer apartado de este punto, las características básicas de las éticas aplicadas, atendiendo a su meta de concretar los valores de la *ética cívica* en las actuales sociedades pluralistas. Asimismo, se explicará en el segundo apartado el método *hermenéutico-crítico* de la ética aplicada que aquí se propone para el

deporte en la universidad, de forma que quede claro cuáles son los pasos a seguir. Un modelo del que, como se verá en el tercer apartado, se tendrá como referencia el novedoso trabajo planteado en ámbitos tan cercanos como el de la ética empresarial y la ética de las organizaciones.

1.2.1.- Características básicas de las éticas aplicadas

Las éticas aplicadas constituyen un área de gran importancia en la actualidad filosófica contemporánea. Su surgimiento se sitúa principalmente en los años sesenta y setenta del siglo XX y, como indica Cortina (2003), su aparición en escena puede considerarse como un giro aplicado sufrido por la filosofía moral. Este giro ha venido dado por la necesidad de diseñar una ética aplicada para cada una de las esferas de la vida social. De ahí que no se hable de ética aplicada, en singular, sino de *éticas aplicadas*, reconociendo la diversidad de las mismas en función de los distintos ámbitos de aplicación.

De un modo sencillo puede decirse que, respondiendo a su nombre, el objetivo de las éticas aplicadas es aplicar los resultados obtenidos en la parte de fundamentación ética a los distintos ámbitos de la vida social: la política, la economía, la empresa, el deporte, la educación, la medicina, la ecología, etc. Así pues, el enfoque de este nuevo apartado ya no radica en justificar el universalismo de la perspectiva elegida, sino en tratar de establecer criterios para coordinar la acción entre los fundamentos éticos y las realidades sociales, haciendo especial hincapié en dar respuesta a las necesidades concretas. En esta línea argumentativa García-Marzá (2003) expresa que, a su juicio, el gran reto de las éticas aplicadas es:

Facilitar una orientación normativa que nos permita buscar soluciones a los problemas desde una voluntad común. Soluciones que si bien se dan dentro de un marco jurídico, no pueden reducirse ni identificarse con los procedimientos legales. Las éticas aplicadas se dirigen hacia las capacidades morales que poseemos como individuos y que nos permiten asumir compromisos responsables para la solución de conflictos de acción. (p. 160)

Y es que, en los últimos tiempos, la sociedad se ha dado cuenta de que no basta con reclamar los derechos reconocidos, sino que es necesario asumir responsabilidades y participar directamente en las cuestiones compartidas (principalmente en aquellas en las que se tiene una implicación directa). Este despertar ético es consecuencia, según Cortina

(1997), de que la moral cívica de las sociedades ha alcanzado un nivel postconvencional en el desarrollo del juicio moral. Es por ello por lo que la ética aplicada, como disciplina filosófica, además de estar sujeta a las variaciones propiciadas por la evolución de los acontecimientos sociales, se perfila como un marco para la implementación de procesos éticos en las organizaciones, de forma que éstas ven reforzada su legitimidad (Schumacher & Wasieleski, 2013).

Desde esta perspectiva de proximidad y respuesta a las demandas concretas de la vida social, las éticas aplicadas cuentan, según Cortina (2003), con cuatro rasgos que a día de hoy son definitorios:

- La reflexión y el lenguaje filosóficos como elementos imprescindibles. O lo que es lo mismo, se precisa de un conocimiento de la disciplina ética que permita dotar de rigurosidad a las propuestas realizadas.
- Las éticas aplicadas han de limitarse a plantear exigencias en el ámbito de la justicia, y no en el de la felicidad. Es decir, han de ser éticas de mínimos en el sentido de que no deben entrometerse en los proyectos personales de vida buena, sino centrarse en la justicia de las acciones sociales.
- No son producto exclusivo de los filósofos, sino que deben nutrirse también de las aportaciones de especialistas de los diferentes campos. El saber filosófico y el saber de cada ámbito concreto han de entenderse como dos caras de una misma moneda.
- Las éticas aplicadas no se construyen sólo desde una teoría ética, sino que requieren de teorías diferentes, dando respuesta a una realidad multidimensional en la que unas teorías pueden aportar más en unos terrenos y otras en otros.

Este análisis permite confrontar claramente la diferencia sustancial entre la parte aplicada de una teoría filosófica y las éticas aplicadas actuales. Entre estas diferencias destaca el hecho de que en el diseño de las éticas aplicadas se puede contar con más de una teoría a la vez, así como también que son desarrolladas además de por filósofos, por expertos e incluso por afectados de los diferentes campos. Asimismo, matizando esta diferencia entre lo que son éticas aplicadas y lo que es la aplicación de las teorías filosóficas, Cortina (2010) expresa que las primeras, a diferencia de

las segundas: “Son saberes interdisciplinarios por esencia, que intentan responder a una realidad asimismo interdisciplinar” (p.51).

En virtud de lo anterior, cabe plantear un diseño adecuado a la hora de lanzar cualquier propuesta de ética aplicada. Pues se ha visto que un diseño de ética aplicada que sea acorde a cualquier ámbito de la vida social no puede conformarse con una estructura deductiva, en la que se apliquen principios generales a casos concretos; ni tampoco con un procedimiento inductivo basado en inferir máximas o principios de actuación a partir de casos o decisiones concretas. Una ética aplicada capaz de responder a las verdaderas necesidades de las sociedades pluralistas debe gozar de la circularidad propia de la *hermenéutica crítica*, ya que es a partir del propio trasfondo de las actividades concretas desde donde se descubren los criterios y principios a seguir (Cortina, 1993). El método *hermenéutico-crítico* será descrito con mayor detalle en el siguiente apartado.

1.2.2.- El método hermenéutico-crítico

La *hermenéutica crítica* es un método que permite a las éticas aplicadas romper con la concepción de una ética aplicada uniforme, persiguiendo, sin embargo, la adopción de diferentes enfoques y corrientes desde las que las propuestas éticas pueden ir conformándose y evolucionando con la propia realidad social. En palabras de Cortina (2010), se afirma que el método más apropiado para una ética aplicada consistiría en la *hermenéutica-crítica*, ya que éste:

Trata de descubrir en el seno de cada actividad, -desde dentro-, las metas que le dan sentido y legitimidad social, las máximas específicas por las que ha de orientarse para alcanzar esas metas, las virtudes que deben cultivar quienes trabajan en ese ámbito, los valores que es preciso alcanzar, pero también el fundamento filosófico de las máximas, que les presta validez racional y proporciona un criterio para la crítica. (p.45)

Para permitir esta interacción constante con la sociedad, las éticas aplicadas basadas en la metodología *hermenéutico-crítica* tienen una estructura circular, lo cual significa que aunque persiguen cierta incondicionalidad que pretende rebasar los diferentes contextos concretos, no parten de unos principios con contenido para aplicarlos, sino que

descubren desde los distintos ámbitos de la práctica los principios éticos y los valores que han de servir de guía en ese ámbito concreto.

Esa pretensión de adaptarse al contexto concreto de aplicación, tal como se adelantaba anteriormente, puede decantarse hacia el empleo de unas u otras teorías éticas, dependiendo de cual de ellas se adapte mejor al terreno de aplicación. Aunque como se verá, la *ética del discurso* se mantendrá como punto de pivote en cualquier caso, ya que se apoya en la *acción comunicativa* como elemento coordinador. De la *ética discursiva* destaca además un trasfondo común extrapolable a la mayoría de esferas de la práctica, a saber, la idea de sujeto como fin en sí mismo y como interlocutor válido. Siendo éste un hecho que legitima la exposición de los intereses de los diferentes afectados, posibilitando así la adecuación de esta teoría a la mayoría de los ámbitos concretos de la práctica.

En virtud de lo anterior, queda claro que una ética aplicada fiel al modelo *hermenéutico-crítico* tendrá como sustento básico la ética del discurso, pero estará además abierta a otras concepciones que le ayuden a conjugarse con la realidad práctica (Conill, 2004). Asimismo, para plantear su estructura circular y dar cabida a aportaciones éticas provenientes de diferentes teorías, la metodología hermenéutico-crítica es estructurada entorno a una serie de momentos o fases, de los que Cortina (2010) refiere los cinco siguientes: (1) descubrir las metas sociales por las que la actividad cobra su sentido y legitimidad social, (2) encontrar los mecanismos adecuados para alcanzarlas en una sociedad moderna, (3) atender al marco jurídico-político de esa sociedad, (4) estar a la altura de las exigencias de la moral cívica alcanzada por esa sociedad, y (5) tener en cuenta las exigencias de una moral crítica planteadas por el principio de la ética discursiva.

A la fase de descubrir las metas sociales que dan sentido y legitimidad a la actividad se la entiende como un *momento aristotélico*. De un modo especial destaca en este momento el descubrimiento del *bien interno* de la práctica⁶. El *bien interno* puede definirse como la meta que da sentido y legitimidad a la acción desempeñada (Cortina, 2013). Por poner algunos ejemplos, en la actividad empresarial el bien interno recae en la

⁶ Entendido el concepto de práctica a partir de la *praxis* aristotélica en la que ésta cobra un fin en sí misma.

prestación de servicios a la sociedad, en la medicina el *bien interno* es definido por el cuidado sanitario, y en la institución universitaria éste consiste en la educación. De manera que es evidente que quien se dedica a cualquiera de estos ámbitos de la práctica no puede proponerse una meta cualquiera, sino que ésta ya le viene dada. Así pues, el bien interno no es algo que decide la organización, sino que le viene determinado y que, en consecuencia, es lo que marca el horizonte de acción ineludiblemente.

Por otra parte, una vez conocido el *bien interno* de la actividad en cuestión, lo cual en esta tesis se desarrollará en los capítulos dos y tres, llega otro momento clave en el desarrollo del método *hermenéutico-crítico*, el de deliberar sobre los medios, tratando de dilucidar los principios, valores y virtudes concretas que se han de asumir. Esos medios, a su vez, han de atenerse al análisis de una nueva dimensión, la de los deberes.

De manera que, de un *momento aristotélico* centrado en describir los fines que dan sentido a la práctica, se pasa a un *momento kantiano* encaminado a delimitar el *marco deontológico* de la actividad. Este marco deontológico contará, según podrá verse en el capítulo cuatro de la presente tesis, con tres fuentes del deber: las morales, las legales y las sociales.

Como hipótesis de partida, a mi juicio, puede decirse que para el análisis de los deberes morales, las fuentes principales a tener en cuenta en los S.D.U. serán la Ética Cívica, los Derechos Humanos y la Ética del Deporte o Fair Play. En referencia al marco jurídico que marca las reglas del juego, podrá verse cómo para el caso del deporte en la universidad éste carece de la madurez que sería deseable. Y, finalmente, en lo relativo a las exigencias sociales, se concluirá cómo éstas son las que ostentan la fuerza deontológica de la que carece el derecho positivo.

Una vez delimitado el *marco deontológico*, convendrá clarificar de un modo específico cuáles son los medios con los que la institución en cuestión, en este caso los S.D.U., pueden implementar la ética en sus procesos de gestión. Para dar respuesta a cómo quedan estas cuestiones en el deporte en la universidad, se dedica el capítulo cinco de la tesis, en el que se planteará la complementación de la *ética del discurso* con la *teoría de stakeholders*, permitiendo con ella un acceso metodológico a la fuente normativa discursiva. Esta complementación será propuesta para los S.D.U. a partir del *modelo integral de stakeholders* planteado por González-

Esteban (2001), y que establece las bases de lo que González-Esteban & García-Marzá (2006) exponen como *ética empresarial dialógica*⁷.

Finalmente, tras todo el proceso *hermenéutico-crítico*, es necesario subrayar un nuevo punto crucial: el papel público de la ética aplicada en cuestión. Es decir, una vez que se ha descubierto *el bien interno*, se ha delimitado el *marco deontológico* y se han propuesto los medios con los que poder implementar la ética aplicada, el modelo *hermenéutico-crítico* insta a atender por último a la necesidad de la deliberación pública.

Esta última etapa es justificada bajo el hecho de que las éticas aplicadas y la opinión pública están estrechamente unidas. Siendo ésta una realidad que conviene reforzar aún más si cabe. Por eso es importante que en la esfera pública, como dice Cortina (2003): “se escuchen las voces de quienes, trabajando en los distintos ámbitos con rigor y seriedad, se preocupan por que el trabajo se lleve a cabo en ellos atendiendo al nivel de ética cívica alcanzado por esa sociedad” (p.37- 38).

De manera que, atendiendo a estas razones, las distintas éticas aplicadas han de dejar espacio a la deliberación pública, en tanto que realmente constituyen referentes en los que la sociedad puede apoyarse para conformar su opinión sobre cuestiones morales. En este sentido, la presente tesis propone en el capítulo seis una serie de herramientas que, además de facilitar la implementación de la ética en los S.D.U., permitan facilitar el proceso de deliberación pública. Principalmente cabe dar resonancia en este sentido a la publicación de un código ético, a la asignación de un comité de ética, a los informes y memorias de responsabilidad social y, finalmente, a las auditorías éticas.

1.2.3.- La ética de los Servicios de Deporte Universitarios como ética aplicada

El presente apartado explica las características que llevan a atribuir a la ética aplicada a los S.D.U. una identidad e idiosincrasia propias. Asimismo, se apuntará la existencia de una serie de puntos de referencia que esta ética aplicada ha de tener en cuenta para construir su propio proyecto.

⁷ La ética empresarial dialógica será explicada de un modo genérico en el último apartado del presente capítulo.

Como se ha explicado en el apartado anterior, las diferentes éticas aplicadas son reflexiones conjuntas que los actores implicados desarrollan acerca del sentido de una actividad (economía, empresa, sanidad, deporte, educación, etc.). En esta tesis, para argumentar la necesidad específica de una ética aplicada a los S.D.U., se dará cuenta tanto del bien interno que da sentido a su actividad, como de las formas en las que los implicados en ella se organizan para alcanzar el fin propuesto y cumplir, además, con todas las responsabilidades asociadas.

En este sentido, los S.D.U. desarrollan una *práctica* o actividad, con un sentido propio, que surge de una acción humana cooperativa que persigue un fin social. Como se verá más a fondo en los siguientes capítulos de la tesis, este bien interno radica en *la promoción de un modelo de actividad físico-deportiva desarrollada en la universidad y que, por tanto, persigue un fin educativo*. Una vez descubierto el bien interno de la actividad, el segundo paso a seguir consistirá en hallar los medios que más se adecuan para alcanzar dicho fin.

A la hora de conectar el *bien interno* con los *medios* o *procedimientos* llevados a cabo, se observa cómo la actividad que desempeñan los S.D.U. cuenta con una triple dimensión sobre la que, a mi juicio, la reflexión ética debe prestar atención. Estas tres dimensiones son: (1) su pertenencia a la institución educativa universitaria; (2) el deporte como bien que da sentido a la existencia de los S.D.U.; y (3) la necesidad de un modelo de gestión organizativa cercano a la gestión empresarial. En consecuencia, puede afirmarse que estos tres pilares establecen la base sobre la que se ha de apoyar el desarrollo ético de los S.D.U.

Estos puntos de referencia (universidad, deporte y empresa), a su vez, cuentan con sus propios modelos de éticas aplicadas, por lo que la ética que se persigue elaborar para los S.D.U. habrá de atender a los referentes que éstas le brindan. De manera que al amparo de la ética empresarial, la ética del deporte y la ética de las organizaciones educativas, emerge la ética de los S.D.U. como una ética aplicada con entidad propia; siendo el diseño de la misma la principal tarea que se plantea resolver la presente tesis. Para ello, habrá que averiguar qué elementos de entre los que se proponen en los diferentes ámbitos de referencia (universidad, deporte y gestión empresarial) deben ser tenidos en cuenta en la elaboración de la nueva ética aplicada.

Para entender mejor la imbricación propuesta entre estos ámbitos, sirva recordar las fases del método *hermenéutico-crítico* propuesto en el apartado anterior. En lo relativo al descubrimiento del *bien interno* que le da sentido, será la reflexión sobre la realidad de las instituciones deportiva y universitaria la que tendrá más que decir. Sin embargo, a la hora de configurar los medios y procedimientos para promover dicho fin, será la ética empresarial la que tendrá la voz cantante (concretamente la ética empresarial dialógica).

Desde esta perspectiva, la propuesta que aquí se lanza parte de la idea de que la conexión entre el deporte y la universidad es la que ofrece los principales indicios para descubrir el sentido o *bien interno* de los S.D.U.; mientras que para establecer los *procedimientos* que permitan alcanzar dicho fin, todo apunta a que el principal eje de referencia debe ponerse en la ética empresarial. Este esquema será el que permita conjugar la consecución del bien interno con el cumplimiento de la responsabilidad asociada a los procesos de gestión.

Con este planteamiento de carácter empresarial entra en juego un nuevo concepto al que la ética de los S.D.U. debe dar respuesta: el de la *responsabilidad*. Sobre este tema, que será tratado con mayor detalle en los capítulos 4, 5 y 6, conviene precisar ahora que la citada *responsabilidad* (entendida como la exigencia de responder de lo que se hace ante los afectados por las consecuencias de la acción), unida al cumplimiento del *bien interno*, serán los horizontes que determinarán el rumbo de la ética aplicada a los servicios de deporte universitario.

Para acotar mejor estos planteamientos es importante aclarar, además, la existencia de diferentes niveles de análisis a los que debe ser sometida la gestión ética de los S.D.U., en tanto que organizaciones que tienen como referente de gestión un modelo hermenéutico-crítico de ética empresarial. En este sentido, son tres los niveles que toda ética empresarial y de las organizaciones debe tener en cuenta en términos de *responsabilidad*: el nivel micro, el nivel meso y el nivel macro.

Concretamente la propuesta que aquí se presenta de ética aplicada a los S.D.U. se centra en el nivel organizacional o nivel meso, aunque como se verá a continuación, los citados niveles mantienen una interrelación difícilmente divisible en el mundo de la práctica. Estos aspectos son recogidos en el siguiente apartado referido a la ética de las organizaciones.

1.2.3.1.- La ética de las organizaciones

La argumentación sobre la ética de las organizaciones aporta una serie de matices necesarios que conviene clarificar en este punto. Principalmente el apartado abordará dos elementos clave: (a) en primer lugar se perfilará el modelo de ética aplicada que aquí se propone, en el sentido de distinguir entre un enfoque basado en la idea de institución y otro basado en la idea de organización; y (b) en segundo lugar, se abordarán los diferentes niveles (micro, meso y macro), desde los que se plantea el análisis de gestión ética en términos de identificar el sujeto moral en la toma de determinadas decisiones y en la adopción de políticas concretas.

a) Distinción entre institución y organización.

En lo relativo a la distinción entre institución y organización, existen diferencias significativas entre ambos conceptos que no deben pasarse por alto a la hora de centrar el alcance de esta tesis. El caso es que la diferencia entre institución y organización, que será detallada a continuación, es de vital importancia para entender el cometido y las aspiraciones del presente trabajo.

Para aportar luz a esta diferencia, García-Marzá (2013) indica que “las instituciones representan un sistema estable y duradero de valores y normas que se organiza en procedimientos, formales e informales, encargados de movilizar y coordinar la acción colectiva, esto es, tienen una estructura organizativa” (p.45- 46).

Como puntos destacados en el haber de las instituciones cabe remarcar, entonces, la estabilidad de sus valores y normas, así como la existencia de una estructura organizativa asentada. Es decir, las instituciones se entienden como acuerdos sociales que definen un marco de sentido estable y una estructura más o menos fija. Mientras que, por su parte, las organizaciones son descritas por García-Marzá (2013) como: “el resultado, fruto o expresión, que se constituye dentro de un entorno o esfera institucional que establece las reglas del juego” (p.46).

Con esta definición de organización se aclara que ésta alude a un caso singular que se constituye como una instancia particular de ejecución de los acuerdos que rigen a la institución. A este respecto puede decirse

sinécticamente que mientras que la ética de las organizaciones se centra en estructuras y contextos concretos, como por ejemplo el Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I de Castellón, la ética de las instituciones persigue desvelar los principios que dan razón de ser a la institución como tal, por ejemplo el Deporte en la Universidad en España.

Obviamente, la relación entre ambas realidades es inseparable dado que se complementan mutuamente. Las instituciones son fuente de significado para las organizaciones concretas en lo relativo a su función social, su desarrollo y mecanismos de funcionamiento, etc., mientras que las organizaciones son las que en calidad de instancias particulares ponen en práctica estas disposiciones.

Así pues, conviene aclarar que el cometido de esta tesis es proponer un modelo de ética aplicada que, aún pretendiendo generar puntos extrapolables a nivel institucional (deporte en la universidad en España), no puede dejar de apoyarse y tomar ejemplos en determinados puntos de la organización concreta del servicio de deportes de la Universitat Jaume I de Castellón. Es decir, apoyándose en el método hermenéutico-crítico, el modelo propuesto averigua y ejemplifica desde el interior de la propia organización cuáles son los valores y procedimientos requeridos para alcanzar el bien interno. Por tanto, lo que aquí se plantea es un modelo que puede ser adaptado y extrapolado en gran medida a otras organizaciones, en tanto que se apoya en muchos puntos institucionales comunes, pero cuya concreción se apoya, allí donde la elaboración del modelo lo exige, en el Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I de Castellón.

De esta manera, el modelo resultante encaja con las necesidades concretas de la Universitat Jaume I, pero aporta un trabajo que puede ser retomado y adaptado, centrándose en los puntos particulares, por cualquier otro servicio de deportes del territorio español.

b) Niveles micro, meso y macro en el análisis de gestión ética.

Tras la anterior aclaración, el presente punto tratará ahora de exponer cómo la reflexión planteada por la ética de las organizaciones, que, como se ha visto, será referencia para esta tesis, afronta las diferentes visiones que las organizaciones deben tener cuenta. Concretamente, a la hora de abordar la reflexión acerca de las interacciones de la organización, ésta se plantea a tres niveles distintos: el nivel micro, el nivel meso y el

nivel macro. Estos niveles aluden específicamente al sujeto de respuesta, siendo respectivamente los sujetos de respuesta el *individuo* en el nivel micro, la *organización* en el meso y la *sociedad* en el macro (González-Esteban, 2001).

En el nivel de respuesta individual, o *nivel micro*, se toma como referencia a los sujetos que pueden tomar decisiones: director, gestor, empleado, usuario, etc. Este nivel explica cómo el individuo responde, percibe y asume su responsabilidad ética en el desarrollo de su actividad dentro de la organización. Por ejemplo, en todas las organizaciones existen, y deben existir, momentos en que los directores deben tomar sus propias decisiones de un modo individual, aunque la tendencia que desde aquí se defiende para la ética de los servicios de deporte universitario se alinea con el pensamiento de Lozano-Aguilar (1997) cuando afirma que: “el papel del directivo en la empresa actual es el de vertebrador del fenómeno empresarial” (p.92). Es decir, que el nivel de respuesta individual debe tener cabida en aquellos momentos en los que así sea requerido por las circunstancias, pero siempre que sea posible deben buscarse estrategias para que sea el conjunto de la organización la que actúe como sujeto moral en la toma de decisiones.

En este punto, se sugiere que el papel directivo debe apoyarse en la ética dialógica para guiar y basar sus acciones y decisiones éticas entorno a la pretensión universalista de las normas, tratando a las personas como interlocutores válidos. Por lo que éstos deben hacer uso, como dice Lozano-Aguilar (1997), de: “la capacidad más propiamente humana: la comunicación y el diálogo racional” (p.113).

En cuanto al nivel de respuesta organizacional, o *nivel meso*, la cuestión se plantea desde la organización como sujeto de responsabilidad. Este planteamiento parte de la consideración de que las organizaciones poseen sus propios fines, medios, valores e intereses, de modo que se las considera, en palabras de González-Esteban (2001), como *agentes morales*. De hecho, por definición, las organizaciones son entidades organizadas, de forma que no son un grupo desestructurado de gente, sino un ente capaz de tomar decisiones no reductibles a los individuos por separado (Cortina, 1997).

Los principales temas que ocupan a este nivel son la toma de decisiones y la acción de la organización a partir de su autocomprensión

como sujeto moral. En este punto, como se adelantaba, conviene advertir que existen políticas, acciones y decisiones que no responden específicamente a ningún individuo en concreto dentro de la organización, sino que provienen de la organización como entidad moral propia. Por lo que uno de los puntos clave que debe atender una ética de las organizaciones como la que aquí se plantea, es encontrar un procedimiento a través del cual se tomen decisiones de las que la entidad pueda responder como sujeto de las mismas.

El tercer nivel, de respuesta social o nivel macro, contempla el ámbito social al que pertenece la organización. Para el caso concreto de los S.D.U. el nivel macro contempla la influencia que sobre los mismos tienen tanto la universidad como el deporte. Concretamente, se trata de un nivel referido a la intersección entre ambas realidades (universidad y deporte), desde las que emergen diferentes alternativas y posibilidades de acción que influyen en la propia configuración de los S.D.U., así como en su estructura y sentido.

El nivel macro es importante en la gestión ética de los S.D.U. ya que éstos mantienen una constante interacción con otros agentes, tanto a la hora de establecer políticas relacionadas con la institución universitaria de pertenencia, como a la hora de desarrollar proyectos que impliquen la participación de diferentes S.D.U., tanto a nivel autonómico, como nacional e internacional.

En definitiva, según se ha ido describiendo, los tres niveles mantienen una fuerte interrelación, siendo ésta una de las complejidades sobre las que la ética de las organizaciones trata de aportar luz. Así, aunque en la práctica pueden darse momentos en los que sea difícil identificar a qué nivel puede atribuirse una determinada responsabilidad moral, es en virtud de la toma de conciencia y el análisis de estos tres niveles que se puede lograr una mayor comprensión de los conflictos morales surgidos.

1.2.3.2.- La ética empresarial como marco de referencia

La ética empresarial, según viene argumentándose, es el principal referente ético en clave procedimental que aquí se plantea para la ética aplicada a los S.D.U. Concretamente, esta referencia será asumida como guía para establecer políticas, estrategias, decisiones y procedimientos a la

hora de acercarse al bien interno de los servicios de deporte a partir de una gestión ética.

La ética empresarial surgió a partir de la década de los años setenta en Estados Unidos y su llegada a Europa fue prácticamente inmediata. Su emergencia fue producto de la pérdida de credibilidad y confianza que estaba propagándose en el mundo de los negocios a partir de determinados escándalos empresariales, entre los que destaca el caso Watergate.

Para empezar a aclarar el término *ética empresarial* conviene distinguirlo de otra expresión que podría pensarse análoga o equivalente, pero que tiene un significado distinto: el de *cultura empresarial*. A pesar de la relación que la *ética empresarial* mantiene con la llamada *cultura empresarial o cultura de la empresa*, cabe advertir que se trata de conceptos que no encierran rigurosamente el mismo significado. Para entender estas diferencias se muestran a continuación sendas definiciones y se comentan, a partir de las mismas, los rasgos diferenciales más destacados.

La cultura de la empresa puede definirse en palabras de Sanagustín (2011) como “el conjunto de normas y pautas de comportamiento que un grupo humano consolida en un determinado momento histórico a través de un proceso de construcción y reconstrucción social, encaminado a garantizar, en parte, la supervivencia de dicho grupo” (p.19).

Como aclara esta definición, la cultura empresarial alude al carácter que la empresa se ha forjado históricamente, aunque no expresa referencias directas acerca de la calidad de dicho carácter. Es decir, no explicita cuáles son las normas, pautas de conducta o valores específicos que dan cuerpo a esa cultura.

Por otra parte, la ética empresarial, que es definida por Cortina (1993) como “el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista- valores que componen una ética cívica- al ámbito peculiar de la empresa.” (p. 282), sí se pronuncia acerca del carácter perseguido, aludiendo explícitamente a los principios y valores de la ética cívica como horizonte moral. En este sentido, la ética empresarial se revela como una aplicación de la moral cívica a la empresa, es decir, como una modulación de los valores ciudadanos a la actividad empresarial (Cortina, 1997).

Asimismo, otro elemento que diferencia a la ética empresarial de la cultura empresarial es el hecho de que la ética propone orientaciones racionales para la acción, mientras que de la cultura empresarial simplemente se espera la identificación con un carácter organizacional determinado, sin la necesidad de que de ella emerjan orientaciones racionales que guíen acciones justas.

Así pues, el hecho de que exista una cultura empresarial a la hora de tomar decisiones o dirigir actuaciones, no es sinónimo de que esas decisiones o acciones sean morales. Por otra parte, desde el enfoque hermenéutico-crítico que aquí se adopta, la ética empresarial implica la concreción de los valores cívicos en el seno de las organizaciones empresariales, así como también la reflexión sobre los medios más adecuados para alcanzar tanto su bien interno, como una gestión ética de sus recursos, responsabilizándose finalmente de las consecuencias generadas sobre los afectados.

En este sentido, se advierte en las siguientes palabras de Cortina (1997) cómo la ética empresarial incurre en terrenos formales a los que la cultura empresarial no tiene acceso por ella misma:

El espacio ético solo puede serlo, en definitiva, si se plantea en el seno de las culturas corporativas el desarrollo de un momento interno postconvencional como un elemento constitutivo de la misma cultura, y no nos limitamos a bendecir éticamente cualquier discurso que hable de cultura de la empresa, por mucho que este discurso haga mención de valores moralmente relevantes y atractivos. (p.74)

Así pues, aunque la ética empresarial necesita de una cultura determinada, sus pretensiones no acaban ahí; es decir, los aspectos culturales se plantean como una condición necesaria para la ética empresarial, pero no suficiente para que la gestión resultante se considere ética. Además del desarrollo cultural, la ética empresarial necesita de un momento postconvencional que fomente, en el terreno procedimental, la toma de decisiones justas.

Una vez aclarada esta diferencia, cabe resaltar que en los últimos años la ética empresarial ha pasado a ser un floreciente campo de estudio que responde a las crecientes necesidades y exigencias sociales. En este sentido, la ética empresarial empieza a ser entendida, cada vez más, como una estrategia de innovación que aporta ventajas como la solidez en

planteamientos a largo plazo, credibilidad, confianza y legitimidad (Cortina, 1993; García-Marzá, 2004, Schumacher & Wasieleski, 2013).

Por otra parte, la ética empresarial no puede separarse de la anteriormente descrita ética de las organizaciones ya que, como indica Cortina (1993) “las empresas son organizaciones, irreductibles a la suma de sus miembros; que gozan de un tipo de entidad que se distiende en pasado, presente y futuro; y que toman decisiones morales.” (p.270). Así pues, tal como se planteaba en el apartado anterior, las empresas son en sí mismas entidades moralmente responsables que, como tales, se forman un carácter con el que se identifican ellas mismas y por el que son identificadas por los demás.

En este sentido es en el que, a mi juicio, los servicios de deporte son equiparables a las empresas. Éstos, al igual que las empresas, tienen un fin que les es propio y que los legitima y da sentido; pero además, como en la gestión de cualquier actividad humana que persiga un fin, tanto las empresas como los servicios de deporte se ven obligados a tomar decisiones cuyas consecuencias hay que tener en cuenta. De manera que ni el bien interno por una parte, ni la responsabilidad ante las consecuencias por otra, permiten conocer a priori los procedimientos, estrategias y decisiones que deben tomarse para satisfacer los requerimientos éticos exigidos.

Dada esta similitud entre los servicios de deporte y las empresas, se opta en este trabajo por aprovechar el desarrollo con el que a día de hoy cuenta la ética empresarial, para proponer a partir del mismo un modelo propio de ética aplicada para los S.D.U. que aprenda de ella y se adapte a las necesidades particulares.

Esta adaptación partirá de la concepción de los servicios de deporte como organizaciones con un bien interno propio y que, además, son entidades que cobran cohesión a partir de unos valores desde los que pueden tomar decisiones. Asimismo, los servicios de deporte deben aprender de la ética empresarial que la gestión ética no solo implica pensar en la calidad del servicio, sino en prestar atención a todos los afectados por la actividad. Para ello, deben plantearse introducir la responsabilidad social como un instrumento de gestión de calidad, así como otras herramientas entre las que destacan los códigos éticos, los comités éticos y las auditorías éticas (aspectos que tratará el capítulo 6 de la tesis).

Finalmente, dado que existen diferentes modelos de ética empresarial, antes de dar el paso de desarrollar una adaptación de la misma a las características y necesidades de los S.D.U., es necesario aclarar la perspectiva específica que aquí se seguirá. Dentro de las distintas corrientes desde las que puede abordarse la ética empresarial, de acuerdo con los argumentos expuestos en el presente capítulo, esta tesis opta por el modelo de ética empresarial dialógica que defienden García-Marzá & González-Esteban (2006). A continuación se resumen sus puntos básicos.

1.2.3.3.- La ética empresarial dialógica

La ética empresarial dialógica responde a un modelo cuya fundamentación ética se apoya en los distintos puntos mostrados a lo largo de este capítulo. Particularmente, se trata de una propuesta impulsada y definida de un modo concreto por García-Marzá (2004) y García-Marzá & González-Esteban (2006), cuyo punto de referencia se sitúa en el diálogo como idea moral de la consideración de todos los implicados como interlocutores válidos.

En rasgos generales, la metodología de la ética empresarial dialógica consiste en reconstruir el potencial ético de la empresa u organización a través del diálogo, de forma que se refuerce la legitimidad por la que cobra sentido su existencia, y se establezcan relaciones de confianza y credibilidad. Su principal objetivo es explicado por García-Marzá (2004) como sigue:

El objetivo propio de la ética empresarial es tratar de lo moral, correcto o justo en las decisiones y acciones empresariales, suministrando principios y guías para una gestión ética de los procesos y para el equilibrio final entre intereses económicos, sociales y ecológicos. (p.125)

Este interés por guiar la gestión de los propios procesos exige plantear un acceso de los planteamientos normativos de la ética discursiva, a la realidad de la organización empresarial. En este punto, González-Esteban (2001) plantea establecer también un diálogo entre tradiciones diferentes, en el que se integrará la ética del discurso con la teoría de los *stakeholders* promulgada por R. Edward Freeman (1984).

La teoría de *stakeholders* nació con vocación de ser una teoría estratégica de gestión, aunque como indica González-Esteban (2007),

muchos han sido ya los estudios desarrollados sobre ella y las propuestas de unirla a teorías éticas normativas para ayudar a la gestión de la dimensión ética de la empresa.

La integración concreta que aquí se propone entre la ética discursiva y la teoría de *stakeholders* será desarrollada con mayor detalle en el capítulo 5 de la tesis, aunque sintéticamente conviene aclarar que la teoría de *stakeholders* ha significado un nuevo paradigma en el mundo de la gestión empresarial. Su aporte principal radica en la concepción de las empresas a partir de la integración de sus múltiples *stakeholders* o grupos de interés. Estos grupos, que en su conjunto componen una nueva concepción de empresa plural, se definen como aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por la gestión de la entidad (Freeman, 1984).

Desde la integración de ambas teorías (ética del discurso y teoría de *stakeholders*), a la que González-Esteban (2001) llama *modelo integral de stakeholders*, se entiende que una organización que quiera desarrollar una gestión ética, debe definirla a partir del diálogo con todos los *stakeholders*. De manera que el procedimiento dialógico permita averiguar qué intereses y valores son comunes a todos ellos y por tanto universalizables, y qué intereses y valores son propios de cada grupo o de alianzas grupales, o simplemente particulares e individuales (García-Marzá, 2004; González-Esteban, 2001).

Así las cosas, el primer paso que plantea la ética empresarial dialógica consiste en identificar adecuadamente a todos los *stakeholders*, siendo la cuestión clave para dicha identificación la existencia de una serie de atributos con los que éstos han de contar: (1) poder comunicativo, (2) expectativas urgentes, y (3) demandas o intereses legítimos, es decir, que sean considerados correctos por todos los *stakeholders*.

La identificación de los *stakeholders* se llevará a cabo mediante la celebración de un diálogo. Una vez identificados los *stakeholders* y conocidos sus valores e intereses, la empresa estará en disposición de diseñar estrategias que permitan alcanzar y satisfacer las exigencias universalizables, así como de responder del mejor modo posible a los intereses grupales y particulares. En palabras de García-Marzá & González-Esteban (2006): “la idea clave reside en considerar que una empresa conseguirá la legitimidad y credibilidad de sus *stakeholders* siempre y

cuando sea capaz de dar respuesta a las expectativas legítimas - universalizables- que poseen los distintos stakeholders” (p.162).

Así pues, queda claro que el diálogo basado en la acción comunicativa es el procedimiento sobre el que recae el *quid* de la legitimidad, la confianza y la credibilidad. Pero, además, este diálogo debe asumir una serie de rasgos dentro de la ética empresarial dialógica, los cuales se desarrollarán pausadamente en el capítulo 5, aunque pueden describirse ahora sintéticamente como:

- Clasificación de los intereses en: particulares, grupales y universalizables.
- Un *stakeholder* no será comprendido sólo como un afectado por la gestión, sino como un interlocutor válido.
- En tanto que comprendido como un interlocutor válido, un *stakeholder* no sólo posee poder estratégico, sino también comunicativo.
- Debe respetarse el principio de universalización que establece que una decisión es correcta cuando puede o podría ser aceptada por todos los posibles afectados.
- El diálogo debe atender a los cuatro principios habermasianos de: sinceridad de los interlocutores, inclusión de todos los afectados, reciprocidad entre los participantes, y principio de simetría (Habermas, 2000).

Partiendo de este enfoque, la empresa se acercará más o menos a la satisfacción de las exigencias éticas de la gestión en función de tres aspectos: su alejamiento o cercanía respecto a la inclusión de los *stakeholders*, las condiciones del diálogo y el posible acuerdo. De manera que la clave de la legitimidad recae en el procedimiento dialógico llevado a cabo, en lugar de en el contenido al que se llega en el posterior acuerdo.

Por otra parte, González-Esteban (2012) entiende que la principal dificultad que plantea el desarrollo práctico de este modelo de gestión, es la necesidad de tener criterios claros a la hora de tomar decisiones y establecer políticas. En este sentido, propone cuatro grandes criterios a considerar: *objetividad, cooperación, publicidad y transparencia*. De un modo escueto pueden resumirse como sigue:

La *objetividad* debe entenderse como intersubjetividad ya que en cuestiones éticas cabe recordar, según lo fundamentado, que la objetividad

siempre es intersubjetiva, por lo que sólo es posible alcanzarla a través de un diálogo y posterior consenso entre las partes implicadas.

La *cooperación* es referida en relación al tratamiento de la información y a la generación de conocimiento. Por tanto, debe perseguirse el desarrollo de una cultura organizacional donde haya un flujo libre de información, de forma que los intereses y oportunidades que afectan a los *stakeholders* sean conocidos por todos.

El criterio de *publicidad*, entendido como hacer público, plantea que una gestión que se pretenda ética demuestre que es digna de confianza informando públicamente sobre sus prácticas. Dicha idea, como recuerda García-Marzá (2005) se apuntala en el principio de publicidad kantiano, quien en su obra *La paz perpetua* afirma que todo aquello que no es posible que sea publicado es susceptible de duda, por lo que desde la ética empresarial dialógica se entiende que dar publicidad sobre los procesos desarrollados en la gestión es una exigencia ética.

La *transparencia*, finalmente, es entendida como el ejercicio de la responsabilidad y la rendición de cuentas. De modo que una empresa responsable es aquella que se comprometa a satisfacer los intereses legítimos de sus *stakeholders* y que además les informe sobre el modo en que lo hace.

Para que estos criterios puedan ser aplicados, es fundamental institucionalizar una serie de procedimientos y de herramientas que ayuden a implementar la ética en la gestión. Concretamente García-Marzá & González-Esteban (2006) sugieren la definición e implantación de un código ético, el establecimiento de un comité de ética, la elaboración de informes de responsabilidad social, y el establecimiento de auditorías éticas⁸.

En definitiva, con la implementación de este modelo de gestión ética se espera obtener una serie de ventajas entre las que González-Esteban (2012) destaca: tener a disposición herramientas útiles para la toma de decisiones y la identificación de conflictos; determinar los diferentes intereses y valores en juego; reforzar la reputación y buena imagen corporativa; potenciar la diferenciación dentro del mercado, el Estado o la

⁸ Estos instrumentos serán desarrollados en la tesis en el capítulo 6, donde se proponen los criterios de adaptación de los mismos a las características de los S.D.U.

sociedad civil; y favorecer la innovación y la creatividad de la entidad, así como su competitividad.

1.3. - Adecuación del método hermenéutico-crítico y de la ética dialógica para el diseño de una ética aplicada a los S.D.U.

De un modo introductorio este primer capítulo ha expuesto los rasgos centrales de la perspectiva ética que adoptada esta tesis. Paso a paso se ha ido concretando esta perspectiva, desde el análisis del significado del propio término ética, hasta acabar explicando el modelo de la ética empresarial dialógica que aquí se propone como referencia principal para la elaboración de esta ética aplicada de los S.D.U.

En todo este trayecto, se han abordado los puntos nucleares de aquellas corrientes que conforman el sustento ético de esta propuesta. Entre ellas, el análisis se ha detenido en: la ética dialógica, la ética cívica, el método hermenéutico-crítico, la ética de las organizaciones y la ética empresarial, especialmente en su versión dialógica.

En primer lugar se ha pretendido aclarar sintéticamente qué es la ética y qué corrientes éticas existen. Particularmente se ha hecho hincapié en la diferenciación entre las éticas de mínimos o éticas de la justicia, y las éticas de máximos o éticas de la felicidad. Asimismo, se ha subrayado la necesidad de contextualizar dentro del terreno de la filosofía moral cualquier ética aplicada que se pretenda rigurosa y seria.

Esta introducción ha dado pie a justificar, en un segundo momento, la perspectiva discursiva o dialógica propuesta por los filósofos alemanes K. O. Apel y J. Habermas, de la que parte la ética aplicada a los S.D.U. que aquí se propone. De ella se ha destacado el carácter dialógico de la razón humana, a partir del cual se plantea la corrección de las normas morales entorno al establecimiento de un diálogo celebrado según unas pautas lógicas. Este hecho se constituye como un principio ético procedimental, del que se entiende que sólo serán correctas aquellas normas que todos los afectados por ellas acepten tras un diálogo, celebrado en condiciones de simetría, a partir del convencimiento de los argumentos allí esgrimidos.

En un tercer momento se ha descrito la *ética cívica*. De ella se ha destacado que es una propuesta ética desarrollada por la filósofa valenciana Adela Cortina, constituida por una serie de mínimos morales compartidos, de carácter cívico, que están contemplados en la herencia

moral de nuestra sociedad. Los principales valores a los que esta propuesta hace referencia son: la libertad, la igualdad y la solidaridad, aunque a ellos cabe sumar un ethos dialógico dispuesto a la argumentación, así como un carácter en el que destaque entre otras virtudes el respeto activo. Por su parte, la ética cívica será protagonista, junto con la ética discursiva, de la fundamentación de la ética aplicada que propone esta tesis. No en vano la ética aplicada es entendida, desde este trabajo, como una concreción de los valores cívicos al ámbito concreto de aplicación.

Una vez sentadas estas bases éticas de referencia, el capítulo ha pasado a definir el papel de las éticas aplicadas, así como sus principales características. Dentro del abanico de modelos a elegir para la elaboración de la ética aplicada a los S.D.U., el trabajo se ha pronunciado a favor del *método hermenéutico-crítico*. Este método trata de averiguar desde el interior de cada actividad los fines que le dan sentido y la legitiman socialmente. A partir de este descubrimiento, se propone cultivar tanto los hábitos y valores, como los medios y procedimientos que pueden ayudar a alcanzar dichos fines.

La metodología hermenéutico-crítica, como se ha visto, se estructura entorno a una serie de momentos o fases que encierran una estructura circular: descubrir las metas sociales por las que la actividad cobra su sentido y legitimidad social; encontrar los mecanismos adecuados para alcanzarlas en una sociedad moderna; atender al marco jurídico-político de esa sociedad; estar a la altura de las exigencias de la moral cívica alcanzada por esa sociedad; y tener en cuenta las exigencias de una moral crítica planteadas por el principio de la ética discursiva.

Una vez que se ha justificado la opción de decantarse por el método hermenéutico-crítico, se ha pasado a reflexionar acerca de las características que llevan a atribuir a la ética aplicada a los S.D.U. una identidad propia. Para ello, se ha argumentado que la actividad de los servicios cuenta con un bien interno que da sentido a su existencia. Un bien que se halla en la intersección entre las dimensiones universitaria y deportiva, pero que necesita de un modelo de gestión cercano a la gestión empresarial para poder ser alcanzado. Siendo, en consecuencia, estos tres pilares los que establecen la base sobre la que se ha de apoyar el desarrollo ético de los S.D.U.

Advertida la necesidad de tomar como referencia tanto la ética de las organizaciones educativas, como la ética del deporte y la ética empresarial, se ha llegado a la conclusión de que las dos primeras contribuirán principalmente al descubrimiento del bien interno de los servicios, mientras que la ética empresarial será el referente que ha de orientar los medios y procedimientos éticos que han de guiar su gestión.

En definitiva, la ética empresarial se ha erigido como un referente insoslayable para el desarrollo de la ética aplicada a los servicios de deporte universitario, por lo que para entenderla mejor se han explicado sus orígenes y rasgos principales. No obstante, como ha sucedido en los apartados previos, la diversidad de corrientes ha obligado a decidir de nuevo por un modelo concreto. En este caso, todos los argumentos expuestos hasta el momento han puesto en evidencia que la elección se decantaría por la ética empresarial dialógica planteada por Domingo García-Marzá y Elsa González Esteban.

La ética empresarial dialógica responde a un modelo cuya fundamentación ética se apoya en el principio procedimental del diálogo. Aunque para implementar esta base normativa en los procesos de gestión, ésta propuesta se apoya en González-Esteban (2001) al plantear la integración de la ética del discurso con la teoría de los *stakeholders* de Freeman (1984). De esta integración nace un modelo a partir del cual la organización logra legitimar y dar credibilidad a su actividad siempre y cuando sea capaz de responder a las exigencias universalizables de los diferentes *stakeholders*.

CAPÍTULO 2

EL HECHO DEPORTIVO COMO REALIDAD SOCIAL E INSTITUCIONAL

Este segundo capítulo, fiel al método hermenéutico-crítico, se plantea como punto de partida la descripción y delimitación del hecho deportivo como ámbito sobre el que la tesis acometerá su investigación. A través del mismo se tratará de definir la realidad social e institucional del deporte, de manera que pueda comprenderse mejor la faceta concreta del deporte en la universidad dentro del amplio espectro del hecho deportivo. No obstante, acceder a la comprensión de esta realidad no será tarea fácil. Dada la complejidad de este fenómeno humano, se desplegarán una serie de apartados que nos permitirán aproximarnos al mismo desde diferentes enfoques y perspectivas.

Inicialmente se indagará sobre el origen y la evolución del deporte y del hecho deportivo. Este primer contacto permitirá conocer el contexto y los fundamentos más básicos de lo que hoy en día se conoce como deporte y como hecho deportivo. En un segundo momento, se entrará en el análisis y la delimitación conceptual del deporte, desvelando así sus características intrínsecas y definitorias. Finalmente, en un tercer apartado, y habiendo sentado ya las bases necesarias, se abordará una aproximación sociológica del deporte que permitirá concretar con mayor detalle el marco de actuación de esta investigación.

Sólo después de esta tarea descriptiva inicial se estará en disposición de entender en la profundidad requerida el deporte en la universidad, siendo por tanto su análisis una condición *sine qua non* para afrontar con garantías los objetivos centrales de la tesis, a saber, plantear las bases de una gestión ética de los S.D.U.

2.1.- Evolución e interpretaciones del hecho deportivo

Para delimitar y clasificar con la propiedad requerida el término deporte, conviene advertir de antemano que dicha definición encierra cierta complejidad. Como sucede con otros muchos fenómenos humanos, la diversidad de definiciones existentes es enorme. No obstante, el verdadero problema no está tanto en la cantidad de definiciones como en su calidad. La cuestión radica en la dificultad de encontrar una explicación

que abarque unívocamente todo el significado del término deporte. Hasta el punto de que reconocidos autores como Parlebás (2001) ó Isidori (2011), debido a esa falta de acuerdo y consenso, llegan a hablar de la dificultad de definir el deporte. Y no por ser unas explicaciones mejores que otras, sino porque las características descriptivas y definitorias pueden ser muy distintas. Existen pues tantos factores que se funden en la acción deportiva, que no puede hablarse sino de un fenómeno multidimensional (Almeida, 2001).

Además, la verdadera complicación aparece cuando estas definiciones provienen de enfoques substancialmente diferentes. Tanto es así que se caería en la ingenuidad si se confiara únicamente en las definiciones más clásicas y generalizadas para entender un concepto ciertamente polisémico como el de deporte.

Como se ha dicho, han sido muchos los autores y muy diversas las posturas ideológicas desde las que se han planteado distintas teorías sobre el origen de la actividad física y el deporte. En cualquier caso, por regla general, todas las definiciones han evolucionando históricamente, luego no se puede soslayar de este análisis aquello que las ha llevado a ser lo que son. Así pues, antes de entrar a definir terminológicamente la expresión deporte, este primer apartado de la tesis se encargará de realizar una aproximación histórica de su origen y evolución. No obstante, este ejercicio de retrotraernos corre el riesgo de no llevarnos a ninguna parte si nos vamos a un punto indefinidamente alejado en el pasado, pues como dice Elías (1988), dondequiera que empecemos encontramos movimiento humano y, por tanto, siempre habrá un precedente anterior. Por lo que escuchando el consejo de Vicente (2011), para no equivocarnos y que el análisis histórico tenga sentido, la mirada al pasado debe fijarse unos límites tratando de centrarse en aquellos puntos de ruptura o discontinuidad realmente significativos.

Por todas las razones aducidas, este apartado inicial será ciertamente interdisciplinar, adquiriendo un marcado carácter histórico, ya que persigue la meta de entender el deporte recurriendo al pasado; pero también sociológico, en tanto que atiende al contexto social general. Ya que, según se verá, las primeras actividades físicas se mezclaban con otras conductas y sentimientos que se fueron enraizando en los modos culturales que a día de hoy son patrimonio de la humanidad (Coca, 1993).

2.1.1.- Teorías sobre el origen y evolución de la actividad físico-deportiva

A la hora de estudiar el origen y la evolución de la actividad físico-deportiva, Acuña (1994) facilita una revisión de las principales teorías acerca de su origen y desarrollo. Inicialmente plantea un doble posicionamiento: por una parte subraya la existencia de una teoría general que parte de la unidad vital elemental entre todos los animales, entre los que se incluye al ser humano. En ella se considera al instinto de supervivencia como origen de la actividad físico-deportiva. Aunque por otra parte da a conocer la existencia de otra teoría general que se origina a partir de una concepción diferenciada entre el ser humano y el resto de los animales. Para esta segunda teoría el terreno de la actividad físico-deportiva es únicamente concebido como una manifestación humana.

Además, dentro de esta segunda teoría general cabrían dos subteorías basadas en interpretaciones distintas. De un lado aquella que surge desde una perspectiva idealista e historicista y que encuentra la motivación de la práctica físico-deportiva en sus componentes lúdico y cultural; y de otro lado aquella que interpreta el origen de la actividad físico-deportiva desde una perspectiva materialista y/o utilitarista.

Uno de los principales autores representantes de la teoría general basada en la unidad vital de todos los animales es Neuendorff (1973), para quien la actividad físico-deportiva nace sin distinción entre animales a partir de la lucha por la existencia y la supervivencia. Por ello, según este autor, las primeras aptitudes corporales que tuvo que aprender el hombre primitivo fueron la carrera, el salto y la trepa.

Evidentemente la teoría de Neuendorff se apoya sobre una serie de bases biológicas indiscutibles. No obstante, aún aceptando esta teoría, para entender la evolución y el significado actual del deporte, se necesita indagar también en los hechos culturales y sociales que lo han ido modulando a lo largo de su conformación. Dicho de otro modo, además de conocer qué es el deporte, nos interesa saber cómo el deporte interactúa con la sociedad, y cuales son sus verdaderas implicaciones en la vida del ser humano actual.

Por todo ello, de las teorías generales explicativas recién expuestas y que quedan resumidas a continuación en la Tabla.1, la teoría general

basada en una concepción diferenciada entre el ser humano y el resto de animales parece adecuarse mejor a los objetivos de este apartado. A priori es, por tanto, la teoría más adecuada para descubrir los elementos definitorios del deporte que nos interesan. De hecho, no puede ser de otra manera en tanto que la naturaleza de nuestra investigación no se enmarca dentro del ámbito biológico sino de los ámbitos humanístico, social y ético.

Tabla 1.

Teorías del origen de la actividad físico-deportiva. (Acuña, 1994).

TEORÍAS GENERALES EXPLICATIVAS	ORÍGEN DE LA ACTIVIDAD FÍSICO-DEPORTIVA
1.- Teoría general basada en la unidad vital elemental entre todos los animales.	Instinto de supervivencia.
2.- Teoría general basada en una concepción diferenciada entre el ser humano y el resto de animales.	2.1.- Perspectiva historicista o idealista: componente lúdico y cultural.
	2.2.- Perspectiva materialista o utilitarista: origen y sentido pragmático de la actividad físico-deportiva.

En cualquier caso, habiendo descartado por inoperante para nuestros intereses la teoría general basada en la unidad vital entre todos los animales, la interpretación actual del origen deportivo desde su visión social sigue ofreciendo puntos de desencuentro que conviene seguir desbrozando.

2.1.2.- Deporte y hecho deportivo

Desde su vertiente como actividad propiamente humana resulta evidente que del deporte emana lo que se conoce como hecho deportivo (Domínguez, 1995). La diferencia entre estos conceptos radica en la existencia de una variada serie de vínculos e interacciones que diferencian lo que es el deporte en sí, de la realidad social y multidimensional que deviene del propio deporte: el hecho deportivo. Claramente Cagigal (1996) da cuenta de ello al afirmar que:

El deporte como institución social es, pues, consecuencia del desarrollo de cada cultura, se forma cuando una cultura alcanza cierto nivel de evolución; el deporte como conducta surge, en cambio, en un nivel anterior. En un hombre primitivo que caza, su posible diversión no se diferencia sustancialmente del hecho de cazar para

comer. Pero a veces, como descubren los etnólogos, juega a la caza, ensaya y se divierte; entonces puede decirse que hace deporte. (p.794)

Esta nueva realidad deportiva compleja emerge principalmente a partir de una serie de relaciones que se fraguan tanto entre los miembros de un colectivo que lucha por un objetivo común, como entre los integrantes que contienden por el triunfo, así como también entre los seguidores de un grupo determinado, etc. De modo que el hecho deportivo tiene en cuenta todas las consecuencias sociales que se derivan del deporte.

En definitiva, el hecho deportivo incluye todo un conglomerado de relaciones intersubjetivas que tienen su origen en el deporte y que pueden llegar a interferir en otras esferas sociales. En cualquier caso, como presumía Laguillaumie (1978), “el deporte es una realidad compleja de abarcar y difícil de situar con precisión dentro de la estructura del ser social” (p.32).

En el terreno de la diferenciación entre deporte y hecho deportivo Cagigal (1996) permite refrendar nuevamente la existencia de dos aproximaciones específicamente independientes. Por una parte se puede concebir el deporte como realidad ontológica y por otra como realidad social. Como realidad ontológica se trata de algo que existe de un modo intrínseco a la naturaleza humana, y que por tanto se ha manifestado siempre donde el hombre ha existido. De hecho, llegando un poco más lejos, Cagigal indica que “El deporte es una propiedad metafísica del hombre. Es decir, que dondequiera que se da el hombre se da el deporte; y sólo en el hombre se puede éste concebir” (p.17).

Ahora bien, a partir de tal realidad ontológica emerge todo un entramado de relaciones intersubjetivas que convierten al deporte en una manifestación social explicada por Domínguez (1995) del siguiente modo:

La actividad deportiva fue creada por y para el hombre, para su disfrute y su expansión; es por ello, por lo que el individuo es el protagonista insustituible de toda creación deportiva. Este protagonismo afectará no solo a aquellos que directamente toman parte - deportistas -, sino que habrá una serie de personajes cuyo concurso, más o menos activo, dará forma y contenido a la actual realidad deportiva. (p.91)

Esta reflexión permite por tanto hacerse una idea de la complejidad y resorte del hecho deportivo entendido como realidad humana de la que emanan una serie de significados que, según la perspectiva desde la que se analicen, puede provocar interpretaciones distintas (Isidoro, 2011). Por tal motivo, aunque en este apartado el análisis se centrará en la evolución histórica del hecho deportivo, será necesario en momentos posteriores del presente capítulo, analizar el deporte desde otros enfoques que permitan acotar dicha realidad para poder así abordarla con propiedad.

En cualquier caso, llegados a este punto queda localizado el interés por centrar el estudio en el hecho deportivo como fenómeno humano del que no pueden obviarse sus implicaciones sociales. Ahora bien, el sentido de tales implicaciones debe ser desvelado antes de dar el siguiente paso. Así, ambos aspectos, deporte y hecho deportivo, deben ser analizados conjuntamente para acotar con la propiedad suficiente la realidad sobre la que trabajará la presente tesis.

Por tanto, para desarrollar una aproximación metódica hacia el origen, el significado y desarrollo del hecho deportivo dentro del marco expuesto hasta aquí, es de recibo realizar una aproximación a las dos versiones comprendidas dentro de la teoría que se centra en la actividad físico-deportiva como manifestación propiamente humana. Como expresara Ueberhorst (1973), es muy distinta la interpretación sobre el origen y evolución del deporte que daría un historiador afín al materialismo histórico, para quien todos los fenómenos culturales se explicarían como producto de las relaciones económicas y de producción, que la que aportaría un historiador humanista cuyos cimientos filosóficos se basaran en la libertad del espíritu como fuente creadora de civilización y cultura.

En líneas generales, la visión idealista se basa en la relación de interdependencia tejida entorno al deporte y su relación con la sociedad y la cultura de cada momento histórico. Generalmente desde esta postura se tiene una visión positiva del deporte como manifestación valiosa y enriquecedora de la cultura humana. Un ejemplo destacado de esta perspectiva historicista lo encontramos en la siguiente cita de Cagigal (1996) para quien, en este punto, el deporte se manifiesta de un modo muy significativo en la realidad de la nuestra cultura y la sociedad:

La Historia nos muestra que cuando una sociedad alcanzó algún desarrollo, aprendió a hacer deporte condicionado y variado según clima, belicosidad, miseria o abundancia. Un impulso tan primario como la necesidad de saber que lleva al hombre a la filosofía y a la ciencia, le induce a jugar ejercitando su cuerpo: entonces nace el deporte. (p.794)

En definitiva, esta perspectiva achaca la existencia del deporte a una determinada evolución social puesta al servicio del impulso primario y la necesidad del hombre de ejercitar el cuerpo.

Por otra parte, la línea utilitarista o materialista. La cual, como veremos más adelante, presenta un carácter abiertamente crítico respecto al hecho deportivo al entender el deporte como una acción utilitarista, llegando a ser considerado por algunos autores como un auténtico producto contemporáneo del progreso industrial capitalista surgido en la Inglaterra de finales del siglo XVIII. Por tanto, para llegar a entender el fenómeno deportivo actual en toda su amplitud no cabe más opción que efectuar un breve repaso dando a conocer a continuación ambas perspectivas de un modo más detallado.

Por ello, se tratarán a continuación las dos perspectivas prevaecientes respecto al hecho deportivo, tanto la basada en el enfoque idealista o historicista, como la originada en el enfoque utilitarista o materialista.

2.1.3.- Perspectiva historicista e idealista del origen y evolución del hecho deportivo

En defensa de esta perspectiva encontramos a Blanchard & Cheska (1986), quienes afirman que “el deporte refleja los valores básicos del marco cultural en que se desarrolla y por tanto actúa como ritual cultural o como transmisor de cultura”(p.35). Por lo que, para estos autores, la actividad física en tanto que acontecimiento cultural, encuentra su nacimiento histórico junto a los principios de la civilización humana. En este punto se topan con la dificultad inicial de diferenciar la naturaleza y las consecuencias del hecho deportivo respecto a otras expresiones culturales como la religión, el arte o el juego.

Cagigal (1996) define al deporte en su época primigenia como una expresión telúrico-vital a modo de manifestación embrionaria indefinida compuesta por todos esos componentes. Una manifestación cargada

inicialmente de valores estéticos, morales y físicos, expresados a través de complejas manifestaciones en la que cada elemento yace indisolublemente unido a los demás. Aspectos que le trasfieren un estatus de fenómeno antropológico y cultural de primer orden en tanto que implican ritos mágico-religiosos, vinculados a la euforia por la caza, recolección de las cosechas o triunfos guerreros. Asimismo, cuando más primitiva era la cultura, más indiferenciados se hallaban esos caracteres: sacro, lúdico, competitivo y mágico.

Poco a poco, sin embargo, los diferentes momentos temporales y sociales han ido diversificando esta práctica. En esta línea la perspectiva historicista nos permitirá entender cómo el deporte bebe de las influencias sociales y culturales de cada momento histórico, trayendo algunas de ellas hasta nuestros días. Esta iniciativa, por su parte, se verá finalmente abocada a abrir la puerta a la posibilidad de imbricarse con la perspectiva utilitarista, ya que a partir del análisis pormenorizado de determinados momentos históricos, la versión utilitarista del deporte resultará clara y manifiesta. Así pues, aún aceptando un nacimiento y evolución del deporte cargados de valores lúdicos, instructivos, culturales, etc., esta perspectiva dará pie a incluir en el haber de la investigación una visión más pragmática y menos idealista del hecho deportivo. En cualquier caso a continuación realizaremos necesariamente para este trabajo un primer acercamiento al paisaje histórico.

Es obvio que al seleccionar determinados hechos concretos del panorama histórico y soslayar otros, se está entrando en el terreno de la subjetividad. No obstante una muestra exhaustiva y rigurosa de acontecimientos históricos no conduciría, a mi juicio, a mejores soluciones, por lo que es necesario asumir el riesgo en pos de rescatar determinados aspectos significativos y necesarios para los objetivos acometidos en este capítulo de la tesis.

El deporte entendido desde la perspectiva historicista nace en la prehistoria y sigue su evolución a caballo de la cultura, estructurándose según las acciones de los hombres y compartiendo espacio con manifestaciones como el juego, el canto, la danza y la lucha, llegando a entrar incluso en la fibra religiosa de los pueblos. Desde esta concepción, el deporte grabó su huella en los rudimentos inaugurales de la cultura humana (Cagigal, 1996).

Todo apunta a que inicialmente, dada la naturaleza biológica innegable del ser humano, la actividad física de las personas se centraba en la búsqueda de alimento, así como en la protección y la defensa ante otros depredadores y demás peligros del medio. Hasta aquí todo casa perfectamente con la teoría que defiende el origen de las actividades físico-deportivas en las necesidades vitales compartidas entre el ser humano y el resto de los animales. No obstante, como se ha argumentado anteriormente, existen otros elementos trascendentes que merecen ser tenidos en consideración.

Cuando los humanos iban de caza, ésta se desarrollaba primitivamente de un modo individual. Sin embargo, pronto descubrieron la mayor efectividad de formar grupos y trabajar como equipo (Mechikoff & Estes, 2005). Una vez más, los humanos lograron así adaptarse al entorno y sobrevivir. Asimismo, muy probablemente a modo de refuerzo social, se empezó a ensalzar a aquellos individuos que mostraban mejores destrezas y habilidades para la caza, lo cual llevó a que los cazadores buscaran ese reconocimiento a través de la práctica de actividades que emulaban la caza, a la vez que les servían como entrenamiento y preparación. De esa manera cada día era una nueva lucha por la supervivencia, por desarrollar de las habilidades que aseguraran la supervivencia, y por competir por el honor que significaba la demostración pública de esas destrezas. La práctica deportiva se convirtió así en una rutina y en un hecho íntimamente unido a la cultura de cada tribu. Además, dentro de aquellos ritos preparatorios empezaron a tener cabida una serie de prácticas simbólicas y religiosas con el objetivo de caer en gracia a los espíritus. Con ello, pretendían interceder y dar gracias a las fuerzas de la naturaleza a través de ceremonias basadas en danzas, ofrendas, simulacros de caza, etc.

Cuando las tribus se convirtieron en poblados con una organización más compleja, las demandas de adaptación al medio cambiaron, apareciendo nuevas necesidades como repeler o atacar a otros poblados o tribus, luchas cuerpo a cuerpo entre seres humanos, el dominio de determinadas armas, etc. Cagigal (1996) indica que en ese momento, al igual que todas las demás formas de relación y expresión, las actividades físico-deportivas se diferencian y pasan a ser consecuencia del desarrollo de cada cultura. Por ello, como consecuencia de la necesaria preparación física para esos nuevos menesteres que van surgiendo y se van

diversificando, los hombres jóvenes se iniciaron en prácticas físicas relacionadas con los combates, carreras, equitación, uso de armas y artilugios, etc.

Ahondando en este tema, Mechikoff & Estes (2005) profundizan sobre las principales evidencias históricas de estas prácticas en diferentes puntos geográficos como Sumeria, Egipto, Mesoamérica, China, etc. En resumen, a partir del trabajo de estos autores, se conoce como a pesar de que las costumbres y valores de estas culturas eran diferentes en muchos sentidos, existen muchas conexiones entre todas las civilizaciones. De hecho, afirman que las antiguas civilizaciones que habitaban Mesopotamia, Egipto, China y Mesoamérica disfrutaban con la práctica de actividades físicas muy parecidas a las que seguimos practicando hoy en día.

Así, desde las culturas arcaicas se ha comprobado la existencia de un fenómeno lúdico-agonal muy valorado. Estas comunidades tenían la fuerte convicción de que los juegos o campeonatos acarrearán la trascendente bendición de los espíritus y el bienestar cósmico. Además, estas manifestaciones no han sido descubiertas en puntos geográficos aislados, sino que se dieron generalizadamente en la inmensa mayoría de las culturas arcaicas conocidas en los diferentes continentes.

Desde esta perspectiva historicista, otro fenómeno remarcable en la evolución del hecho deportivo apareció en la antigua Grecia, donde por primera vez el hecho deportivo se independizó de otras manifestaciones culturales. Sin embargo, Mechikoff & Estes (2005) aducen fuertes conexiones entre el desarrollo cultural de las antiguas Grecia y Roma, con la civilización Egipcia fundamentalmente, así como también con las costumbres de la gente de Creta y muy posiblemente con los Fenicios, pues todas ellas fueron culturas mediterráneas con un núcleo común, el *Mare Nostrum*. Estos autores dan por sentado que tanto a través de navegantes comerciales, así como debido a las expediciones militares, los griegos adoptaron algunas de las costumbres de los pueblos que iban descubriendo y/ o invadiendo. Hecho que nos obliga a entender los juegos atléticos griegos más como un nuevo paso en la evolución del hecho deportivo, que como su nacimiento. Y aunque es innegable que aparecieron interesantes matices, no lo es menos que estas prácticas se apoyaban sobre unos precedentes claros y establecidos con anterioridad.

En cualquier caso, en todas las grandes ciudades de la Hélade comenzaron a organizarse juegos atléticos como parte esencial de las festividades religiosas, surgiendo entre otros *los Juegos Píticos, Nemeos, Istmicos*, etc., de entre los que recordamos como más solemnes y grandiosos los acaecidos por primera vez en el año 780 a. de C. en Olimpia: los *Juegos Olímpicos*. Éstos llegaron a adquirir gran repercusión en toda la Hélade. Se basaban en honrar a Zeus, y se articulaban entorno a los ideales griegos de honestidad y justicia en la competición.

Estos juegos panhelénicos llegaron a marcar incluso el cómputo del calendario y provocaron la deposición de las armas en cada una de sus celebraciones con la proclamación de la *Tregua Sagrada*. En la que durante la celebración de los Juegos se suspendía la actividad bélica con el fin de permitir a los mejores atletas competir en los mismos. De hecho, para hacernos una idea de la importancia de tal evento, en el transcurso de los once siglos de juegos antiguos, la *Tregua Sagrada* únicamente fue violada en dos ocasiones. Además, su impacto trascendía a otras dimensiones sociales: hasta 150.000 personas llegaban a concentrarse en Olimpia con motivo de los juegos. Hecho que atraía a mercaderes, cómicos, saltimbanquis, etc.

Y no menos importante fue su influencia en los pensadores clásicos. Platón en sus *Leyes* y en la *República*, y Aristóteles en su *Política*, llegaron a reglamentar normas para los ejercicios físicos, entendiendo la educación física como un elemento no únicamente necesario para forjar cuerpos atléticos, sino también como parte insoslayable de la *Paideia*. Término que en nuestros días se podría definir como educación integral cimentada en base a aspectos morales, intelectuales y físicos.

Así, los Juegos Olímpicos, aunque emergiendo con un perfil eminentemente lúdico-agonístico, adquirieron un importante carácter vital en la época (Ingham & Loy, 1993). En este sentido Huizinga (1972) explica que la concepción de un concepto de juego general llegó bastante tarde. Pero cuando lo hizo había cobrado un rango de tanta importancia social que perdió en parte su carácter lúdico. Hecho que desvela uno de los momentos históricos en los que las diferentes interpretaciones y enfoques divergentes del hecho deportivo convergen por primera vez. Ya que la naturaleza del juego empezaba a significar cosas diferentes según las sociedades en que se desarrollaba.

De hecho existen interpretaciones que explican que, más que en el carácter eminentemente lúdico y deportivo, los Juegos Olímpicos encuentran su origen en la preparación para la guerra. Sin ir más lejos, es cierto que las diferentes competiciones eran de gran utilidad para el entrenamiento bélico: carrera, salto de longitud con pesas en las manos, lanzamientos, lucha, pugilato, pancracio, etc. En este sentido se encuentran indicios del utilitarismo del atletismo griego.

No obstante, Cagigal (1996) aduce que en los mismos Juegos Olímpicos evolucionó toda una cultura física que se distanciaba de ese pragmatismo utilitarista originario. De tal modo que el gimnasio se convirtió para los griegos de la época en un recurso de ocio en el que se mezclaban la armonía física, la salud, el arte y la filosofía entre otras manifestaciones de la cultura humana. De lo contrario, ¿qué sentido tendría que Platón o Aristóteles, y la mayoría de filósofos y artistas, se ejercitaran como lo hacían? Evidentemente es despreciable el sentido utilitarista de su práctica, por lo que el verdadero motivo parece radicar en el ocio y el asueto por una parte, y en su valor educativo por otro. A modo de los más recientes cafés literarios, en cierta medida los gimnasios de la antigua Grecia fueron la cuna y la cátedra de la filosofía helénica (Cagigal, 1996).

De un modo consecutivo sucedió una manifestación semejante en Roma. No obstante, como se ha comentado, ni el afán de esta tesis ni el del presente apartado es el de pretender hacer una historia exhaustiva del deporte, pues únicamente nos interesan aquellos momentos de ruptura que significan la ganancia o cambio hacia nuevos matices que nos acerquen a entender el deporte actual. Por tanto, se indicarán de cada época únicamente aquellas características interesantes a efectos de clarificar la verdadera naturaleza del hecho deportivo tal como lo entendemos hoy en día.

En este sentido, de la antigua Roma cabe destacar que es donde por primera vez se introduce el deporte espectáculo. Así nace un nuevo enfoque pragmático y utilitarista a partir del fenómeno deportivo en sí. Como es sabido, los romanos tenían un carácter más factual y realista. Del mismo modo que pasara en la antigua Grecia, los romanos incorporaron y asimilaron ciertas costumbres de los pueblos con los que mantenían relaciones comerciales o a los que invadían. En el terreno del deporte

Mechikoff & Estes (2005) explican que la influencia vino determinada fundamentalmente por dos culturas diferentes: los griegos y los etruscos.

En cualquier caso, su pragmatismo y gusto por el orden era mayor, lo cual provocó que el sentido de los Juegos Olímpicos griegos se transformara en un espectáculo utilitarista y mercantil en la antigua Roma. Así, de la pura emoción agonística de los juegos griegos se pasó en Roma a un cultivo de los instintos más básicos, donde la archiconocida exclamación *panem et circenses* aparece como clara expresión de este matiz. A todo ello, es justo aclarar que en Roma, tanto en la época de la República como en el Imperio, no faltaron manifestaciones lúdicas y agonales de carácter menos pasional relacionadas en esta ocasión con cultos religiosos (por ejemplo los ludi ceriales, o capitolinos).

Por otra parte, otra característica reseñable del deporte romano fue la aparición del profesional. Pues en Grecia, a tenor de recibir grandes premios y trofeos, éstos nunca venían en concepto de honorarios. Hecho que por el contrario sí sucedió propiamente en del deporte romano. Como dice Cagigal (1996), "Así comienza a cargarse el concepto deporte, en singular asimilación semántica, de matices y contenidos intrusos que pueden dar explicación satisfactoria a la diversidad de opiniones que hoy acerca de él existen"(p.53).

Además, siguiendo con su enfoque de tinte utilitarista, sabemos de la mano de Galeno (conocido en nuestros días como uno de los padres de la medicina), que los romanos entendían el deporte como una práctica que promovía la relación directa entre la salud y la condición física.

Posteriormente la acción deportiva del ser humano continuó evolucionando durante la Edad Media. De un modo más anónimo resurgieron el juego de la pelota, el lanzamiento de barra, etc., siendo éstos muy populares entre artesanos y mercaderes. No obstante, la iglesia cristiana tuvo un significativo impacto en la naturaleza y propósito de las actividades físico-deportivas de la Edad Media. Y este impacto se basaba en su visión del cuerpo. Para la mayoría de los religiosos la salvación del alma encontraba su camino a través de la mortificación del cuerpo. Así, el cuerpo y la actividad física se concebían como algo vil y cruel sobre lo que había que redimirse.

Sin embargo, la iglesia toleró los juegos y prácticas de la aristocracia (Mechikoff & Estes, 2005). En efecto, las clases altas de la sociedad tenían

unas prácticas más conocidas por nosotros: los torneos y las justas caballerescas. Tanto fue así que durante las cruzadas la iglesia permitió los torneos asociados al entrenamiento para la guerra. Estas prácticas, por tanto, más allá de erigirse en una simple manifestación lúdica, no dejaban de tener ante todo un claro sentido pragmático. Claramente en su horizonte quedaba la preparación para la guerra. Aspecto que se observa de la mano de Domínguez (1995).

La instrucción militar se convirtió en la actividad predominante de nobles y caballeros. Pero en los largos períodos de paz el entrenamiento diario y continuado debía resultar enormemente tedioso y falto de estímulo para una clase educada solamente para la contienda. Los torneos sirvieron, en cierta forma, para ocupar ese vacío bélico, a la vez que complementaron el escaso abanico de espectáculos y actividades recreativas existentes en la época. (p.31)

Además, con la desintegración del Imperio Romano desaparecieron los anfiteatros y el profesionalismo, lo cual permitía mantener en estas prácticas cierta ligazón con las primigenias y más puras manifestaciones deportivas, aunque su violencia y enfoque bélico les aportaban un cariz ciertamente alejado tanto de sus orígenes, como de lo que a día de hoy entendemos como espíritu deportivo. Hecho que progresivamente fue evolucionando. Así, con el tiempo, surgieron armas especiales para los juegos sin puntas ni filos, se reglamentaron al detalle los torneos con el fin de evitar desenlaces trágicos, etc. Este hecho nos sugiere nuevamente de la mano de Cagigal (1996), que en el origen del deporte hay mucho de manifestación primitiva, entroncada con la preparación bélica, hasta llegar a una reglamentación minuciosa.

No obstante, en la época medieval la ocupación del ocio pareció dirigirse preferentemente hacia los valores espirituales e inmutables, por lo que estas prácticas físicas quedaron relegadas a nobles y caballeros pertenecientes a las más altas jerarquías sociales (Domínguez, 1995).

También Domínguez (1995) y Mechikoff & Estes, (2005) recuerdan que posteriormente, movimientos como el Humanismo renacentista y más tarde la Ilustración, postularon la importancia de la formación intelectual como medio principal para la realización personal. No obstante, con la recuperación de ciertos ideales de la Grecia clásica y de los pensadores romanos, los renacentistas empezaron a examinar nuevamente todos los aspectos de la vida desde la perspectiva clásica. Hecho que, por otra parte,

les llevó a discutir y enfrentarse eventualmente con la iglesia católica y, como consecuencia, a superar la Edad Media.

Asimismo, bajo la influencia de intelectuales como Platón y Aristóteles, los renacentistas enfatizaron la vida en este mundo como oposición a la vida en el siguiente mundo. Y estas ideas, desde el movimiento humanista, significaron un mayor acento en lo humano más que en lo espiritual; hecho que benefició directamente al deporte y la educación física.

Un beneficio que fue subrayado aparentemente allí donde llegó la Reforma, en tanto que ésta rompió con la creencia medieval de que el cuerpo debía ser negado para purificar el alma. Para Lutero y Calvino, como principales representantes del movimiento reformista, el cuerpo nos era dado con el fin de hacer el trabajo y la misión que Dios nos había encomendado en la tierra. No obstante, esta concepción no acababa de dar rienda suelta a los juegos y deportes en tanto que su propuesta radicaba en usar el cuerpo para trabajar, lo cual no estaba tan lejos de la idea defendida por la iglesia católica.

Por su parte, con la Ilustración, se abrió paso la fuerza de la razón y el poder del ser humano. Este movimiento fue apoyado por filósofos, científicos, pedagogos y por una creciente población bien formada. Durante el movimiento ilustrado se ensalzaron las virtudes del movimiento y la práctica de actividad física como elementos importantes en la educación del ser humano.

Finalmente, tras el paréntesis provocado por la decadencia medieval y por las imposiciones de la iglesia católica respecto a los asuntos relacionados con la corporalidad, se dio un fuerte resurgir de lo corporal de la mano de pensadores y filántropos como Basedow o Pestalozzi. Estos autores fundamentaron sus ideas en los postulados filosófico-pedagógicos de ilustrados como Rousseau. Así pues, a partir de las ideas de destacados intelectuales entre los que se encuentran los recién mencionados, se superó el anterior carácter denostado de lo corporal.

Conviene recordar que filosóficamente el idealismo germano reflejaba las metas y objetivos de la antigua Grecia, por lo que tanto el cuerpo, como el alma y el intelecto, entendidos como elementos primarios del ser, debían ser educados bajo la idea de un desarrollo humano basado en la perfección. Asimismo, el desarrollo ético fue encabezado por

Immanuel Kant, cuyo imperativo categórico sentó las bases del desarrollo moral del hombre deportivo y de lo que hoy se conoce como juego limpio o fair play⁹ (Mechikoff & Estes, 2005).

Finalmente en el siglo XIX nacen los primeros estudios gimnásticos de carácter científico. Existen en esta faceta varias perspectivas encabezadas por corrientes como las del exiliado español Francisco Amorós en Francia, cuyos preceptos se basaban en la práctica físico-deportiva a través del uso y aprovechamiento de la naturaleza. Por su parte, Friedrich Ludwig Jahn, bajo intereses nacionalistas y patrióticos, desarrolló todo un sistema de gimnástica de fuerza en Alemania. Asimismo, el método higiénico naturista del Sueco Per Henrik Ling estableció las bases de una educación física basada en los aspectos médicos y científicos del ejercicio. Por su parte, Franz Nachtegall, conocido como el padre de la gimnasia danesa, promovió su programa a raíz del trabajo de Guts Muts, viendo la necesidad de incluir la educación física en los currículos de la escuela danesa. Y finalmente, no quedaría completo este breve análisis sin hablar del deporte inglés, surgido a su vez de la mano del clérigo Thomas Arnold, sobre el que se hablará de nuevo más adelante.

Esto significó que las escuelas gimnásticas empezaron a desarrollar ideas pedagógicas y trataron de estructurar el campo de estudio de lo corporal. De las distintas tendencias surgieron los actuales métodos y variantes, habiendo evolucionado hoy en día hacia el concepto más amplio de educación física. En cualquier caso, conviene recordar que la promoción de la educación física en Alemania, Suecia y Dinamarca fue fundamentalmente debida a propósitos militares más que a su avidez por perseguir valores educativos y saludables.

En esa época renació también de nuevo el olimpismo, a partir del entusiasmo y voluntad del barón Pierre de Coubertin, quien se inspiró en los juegos regionales impulsados por el Dr. William Penny Brookes de Gran Bretaña, para llevar a cabo esa idea al terreno internacional (Mechikoff & Estes, 2005). No obstante, como se tratará en los siguientes apartados, existen otras concepciones más críticas del olimpismo moderno. En cualquier caso, el movimiento acabó cristalizando con la restauración de los Juegos Olímpicos, que aprovechando el mensaje de espiritualismo

⁹ Sobre el *Fair Play* como ética del deporte se profundizará en el Capítulo 4, apartado 4.3.3.2. dedicado a la delimitación del marco deontológico de los servicios de deporte.

deportivo que a priori el noble francés pretendió proporcionarles, dieron pie a una estructuración de gran calado para el deporte del siglo XX. No obstante, como pronto veremos, existen indicios de que las raíces de la pasión deportiva de Coubertin fueron menos filantrópicas de lo que tradicionalmente se ha venido diciendo (Corriente & Montero, 2011).

2.1.4.- Perspectiva utilitarista y materialista del origen y evolución del hecho deportivo

En este punto se analizará otra concepción del deporte, motivada en este caso por las consecuencias de la Revolución Industrial. Durante esta época, la nueva clase dominante, a saber, la burguesía, tratará de implantar sus valores. Pues como recuerda Rodríguez (2008): "(...) cualquier historia del deporte puede interpretarse como una evolución de los valores dominantes de cada sociedad" (p.13). Y es que ese hito histórico significó un punto de inflexión que para muchos de los historiadores y pensadores del deporte cambiaría no sólo el hecho deportivo, sino todo el paradigma de pensamiento. Así, el presente apartado recoge la visión que se tiene del deporte desde ese nuevo criterio de análisis de la realidad: el materialismo histórico.

Desde este prisma, dejando atrás los posibles sustratos biológicos, y haciendo caso omiso de los autores que defienden el origen del deporte en la guerra o en la religión, numerosos autores entre los que destacan Elías & Dunning (1992) y Almeida (2001) defienden que la idea de lo que hoy se conoce como deporte tuvo su origen en la Inglaterra del siglo XVIII, a partir de un proceso de transformación de los juegos tradicionales, llevado a cabo por las élites burguesas. Asimismo, para estos autores hablar de deporte antes de la Revolución Industrial no tiene sentido.

En una línea similar, Cagigal (1996) asegura que existe una diferencia entre el deporte pre-industrial y el post-industrial:

la evolución habida entre los siglos XI al XVIII es relativamente escasa comparada con la que va a tener lugar en los siglos XVIII al XX. Sin perder temor a toda simplificación y concreción en hechos aislados, se pueden señalar algunos sucesos histórico-culturales que ejercieron singular impacto en la evolución del deporte y marcaron su definitivo enriquecimiento en el siglo XX. (p.582)

Sin duda, en los últimos años la perspectiva utilitarista del deporte ha ido ganando terreno en la forma de entender y definir el hecho deportivo. Por lo que aquella interpretación en la que el deporte se mantiene puro, sin mercantilismos y profesionalismos, ha perdido muchos enteros. La pretendida universalidad del deporte, que algunos incluso defenderían como símbolo de la universalidad de la humanidad según la anterior perspectiva, no deja de ser desde este nuevo posicionamiento más que una universalidad burguesa. Algunos de los ideólogos afines a este posicionamiento crítico lo consideran, al mismo tiempo, como una expresión y una necesidad de la sociedad industrial y tecnicista, y, de hecho, según la óptica de la civilización del ocio que vivimos en los países desarrollados, como una necesidad cultural (Brohm, 1978).

A colación de estos hechos, Vilanou (2004) rescata la siguiente expresión para describir de un modo muy visual al hecho deportivo en el siglo XX: *un gigante con pies de barro*. Unos pies de barro que aluden a factores como: manipulación ideológica, obstinación por el rendimiento, desmedido afán de victoria, dopaje, intereses comerciales y económicos, etc. En definitiva, una serie de aspectos que sin lugar a duda socavan los fundamentos humanísticos del deporte.

Esta inversión en sus valores esenciales da pie a apreciar y escuchar con atención los postulados de la concepción utilitarista del deporte. Una concepción que, como estamos viendo, critica abiertamente la pérdida de buena parte de las dosis humanísticas y pedagógicas del hecho deportivo. Por tanto, como enfoque que puede completar el entendimiento del concepto deporte, veamos a continuación sus principales fundamentos.

Inicialmente esta concepción afirma que el origen o la causa del deporte tal como lo entendemos hoy en día se hallan en elementos predominantemente materialistas. Desde esta línea, autores como Eichel (1973) equiparan el inicio de los ejercicios corporales al trabajo, en tanto que sirven a un fin productivo y/o de preparación.

Por su parte Corriente & Montero (2011) aducen que las actividades atléticas de la era pre-industrial presentaban un conjunto de rasgos que las distinguían marcadamente de los deportes modernos. Para estos autores el deporte moderno tal como se entiende hoy en día, tiene sus orígenes directos en la domesticación de los pasatiempos populares de la edad media. En este sentido nos indican que en su evolución pueden

distinguirse dos etapas. Una primera que abarcaría desde el último tercio del siglo XVIII hasta mediados del siglo XIX, donde fueron suprimidos y transformados algunos pasatiempos populares (al parecer por imperativos espirituales y religiosos). Sin embargo, en ese mismo periodo se fueron reglamentando otras actividades practicadas exclusivamente por la aristocracia.

Por otra parte, la segunda etapa comenzaría a mediados del siglo XIX y duraría hasta entrado el siglo XX. En esta fase sería la burguesía industrial la que, en tanto que nueva clase hegemónica, practicaría y reglamentaría deportes de equipo. Así, la modernización de estos juegos se desarrolló en las *Public Schools* británicas, donde a partir del descubrimiento de determinados valores pedagógicos en la práctica deportiva el pastor anglicano Thomas Arnold, instalado en la *Public School* de la localidad de Rugby, redactó por escrito los primeros reglamentos y otorgó un lugar destacado a la educación corporal. Por esta vía los burgueses trataban de abandonar sus austeras costumbres para aprender a comportarse como *gentlemen*. De tal manera que las actividades deportivas se iban perfilando como parte de una estrategia institucional, dirigida a dotar de una imagen noble a las nuevas clases industriales venidas a más. De algún modo las *Public Schools* jugaron un papel claro a la hora de lograr la deseada fusión entre la nueva burguesía y la vieja aristocracia, la cual dio nacimiento a la clase media alta victoriana, quedando así formada la clase dominante inglesa por la nobleza terrateniente tradicional y por la burguesía ascendente (Almeida, 2001). A raíz de ello se puede afirmar que la propuesta de Thomas Arnold respondía a las demandas educativas de las clases burguesas, que trataron de entrar en las instituciones privadas que habían sido exclusivas hasta entonces por la nobleza.

Las reformas educativas del clérigo inglés implicaron la eliminación del tiempo libre de las escuelas para dar paso a un sinfín de actividades organizadas, entre las que destacaban los nuevos deportes, quedando así una escuela más codificada y regulada, siendo la reglamentación minuciosa un elemento que se extendió rápidamente al universo deportivo. Todo ello, bajo el ideario de una formación moral y religiosa que en el fondo trataba de propagar los ideales del liberalismo. Un ideario en cuyo horizonte estaba también el refinamiento de las rudas costumbres de las clases bajas. Así, los patrones burgueses, con el fin de protegerse y diferenciarse de los

peligros, la barbarie y la brutalidad de las clases trabajadoras, trataron de establecer unos ideales de comportamiento que les convinieran. El deporte, en este sentido, cumplía un fuerte papel formador del carácter en tanto que reunía una serie de valores como el espíritu de equipo, la aceptación de las reglas, el reconocimiento de los méritos del adversario, etc. Comportamientos que, a la postre, cristalizaron en la moral del Fair Play. Según Elías & Dunning (1992), desde esta perspectiva el deporte no deja de ser una construcción histórica bajo los preceptos de la práctica educativa, centrada en este caso en el control social de los alumnos en las *Public Schools* y en la idea de impedir la violencia.

En definitiva, las *Public Schools* jugaron un papel vital en la formulación y diseminación de dichos valores bajo el interés de mantener el estatus de las clases altas en una sociedad que yacía por aquel entonces profundamente dividida.

Por su parte, desde el análisis crítico que nos ocupa en este apartado, a partir del relanzamiento del movimiento olímpico, el barón Pierre de Coubertin hizo lo propio para promover el florecimiento de la juventud burguesa de Francia y con ella la entronización del liberalismo y del colonialismo. De hecho, siguiendo con la línea de Corriente & Montero (2011), el barón Pierre de Coubertin:

(...) optó por presentar el deporte como un medio <<inteligente y eficaz>> para lograr que los pueblos subyugados por Occidente renunciases a la lucha contra sus colonizadores e interiorizaran el orden social que estos les habían impuesto.

En efecto, el barón creía firmemente que - a diferencia de los juegos tradicionales de los pueblos africanos y asiáticos- solo los deportes occidentales eran actividades civilizadoras. (p.119)

De un modo u otro, Coubertin habría logrado impulsar el deporte moderno, permitiéndole dar un paso al frente y expandirse mediante la construcción de grandes estadios y espectáculos deportivos, así como a través de la organización institucional de complejas organizaciones deportivas internacionales. Tanto fue así que entre las diferentes disputas más o menos explícitas entre países, el deporte se instauró como escenario de competición y ostentación nacional por excelencia.

De hecho, a lo largo de su historia los Juegos Olímpicos modernos han tenido que enfrentarse a boicots, quejas y posturas radicalmente encontradas. Y es que ya desde sus inicios, existieron quejas acerca del

tono nacionalista que éstos transmitían, por lo que Coubertin trató de minimizar ese matiz nacionalista otorgando los Juegos a ciudades en lugar de a países (Mechikoff & Estes, 2005).

Sin embargo, el nacionalismo y los enfrentamientos entre ideologías políticas no lograron ser eliminados en absoluto a través de esa medida. Aspecto que se manifestó de un modo muy claro en las décadas siguientes a la Segunda Guerra Mundial, pues tras la incorporación de la URSS al movimiento olímpico en 1951, el deporte internacional se convirtió en un escaparate de disputa para los bloques enfrentados en la época denominada como Guerra Fría.

Asimismo, otro aspecto controvertido en la historia de los Juegos Olímpicos ha sido el del racismo. Por ejemplo, en las Olimpiadas de México D.F. de 1968, algunos atletas aprovecharon ser el centro de atención al estar en el podio, para reivindicar el descontento con la situación de racismo que se estaba dando en América. O, por ejemplo, en las olimpiadas de Montreal en 1976, en las que los países africanos boicotearon los juegos a causa del racismo, principalmente del *apartheid* practicado en Sudáfrica (Mechikoff & Estes, 2005).

Por otra parte, Cagigal (1996) rescata para la reflexión sobre el olimpismo otro tema conflictivo. Se trata del amateurismo. Efectivamente, estamos ante uno de los conflictos más arraigados, aunque en pleno siglo XXI definitivamente el amateurismo parece tener definitivamente perdida la batalla frente al profesionalismo. Sin duda, la actitud del *amateur* o aficionado es la que a priori correspondería al verdadero deportista: la práctica del deporte al margen de ganancias y utilitarismos. Por lo que, la aceptación plena del profesionalismo podría conducir a la pérdida del espíritu olímpico en tanto que éste alberga una condición de mito lúdico.

Además, y sin pretender hacer un registro exhaustivo de las hostilidades vividas en los Juegos Olímpicos, es de recibo remarcar que el miedo provocado por amenazas y ataques terroristas ha sido otro aspecto que ha desvirtuado a los Juegos en algunos momentos de su historia. El hito que mejor ilustra y ejemplifica este problema sucedió en 1972, en las Olimpiadas de Munich. Durante esas olimpiadas el grupo terrorista árabe *Septiembre Negro* cambió la cara de los Juegos Olímpicos para siempre a consecuencia de la masacre que perpetraron sobre la expedición israelí.

En suma, para cerrar este paso crítico sobre el olimpismo y afianzar lo recién expuesto, se puede concluir con García Ferrando (1990) que:

En realidad, los Juegos Olímpicos se convirtieron desde sus inicios en un instrumento de los nacionalismos, pese a la pretensión del credo olímpico de favorecer la participación universal para la mejora de la humanidad. Sin embargo, los países participantes han solido interpretar los Juegos como una oportunidad para expresar los sentimientos nacionalistas y la identificación nacional. Los Juegos Olímpicos no se han utilizado tanto para promover el juego limpio, la paz y la comprensión mutua en el contexto internacional, como más bien para manifestar el orgullo y los intereses nacionales. (p.206)

Es decir, que los intereses nacionalistas y mercantilistas no han dejado pasar la oportunidad de valerse del deporte para mostrar y ensalzar las excelencias nacionalistas, entendiendo al olimpismo como un valioso instrumento del que poder sacar provecho. Y un buen ejemplo de ello lo encontramos con los Juegos Olímpicos de Berlín 1936, en los que la Alemania nazi trató de demostrar la superioridad germánica mediante la consecución de un gran número de medallas y una organización mucho más centrada en la propaganda política que en el interés deportivo *per se*.

Por otra parte, desde una perspectiva socio-política del deporte, Brohm (1978) afirma que éste refleja la estructura capitalista e industrial. Este autor defiende que: “El deporte no tiene una historia ni una existencia autónomas. Su función social y política, tal como la vemos, le es dictada por el lugar que ocupa dentro de la totalidad de las relaciones sociales” (p.18).

Para este autor existe una clara analogía estructural entre la organización y el funcionamiento de un tipo de sociedad dada y una actividad socializada, como puede serlo en este caso el deporte. Así pues, la competición como ganancia, la existencia de una clasificación o jerarquía, la medida y cuantificación, el rendimiento técnico, la especialización, etc., son algunos de los valores compartidos entre las sociedades capitalistas y el deporte tal como lo vivimos en nuestros días. En este sentido, parece bastante evidente que tal paralelismo existe.

Desde esta postura, avalada por los postulados del materialismo histórico, el deporte no se entiende como una entidad suprahistórica que se mantiene a lo largo de los siglos. Sino que se inscribe en el marco de las relaciones de producción que determinan su estructura interna y su

naturaleza profunda (Laguillaumie, 1978). Así pues, desde este enfoque el deporte moderno se halla necesariamente ligado a la base económica de la sociedad y a la infraestructura que la sustenta, es decir, a las relaciones de producción del capitalismo.

2.1.5.- El hecho deportivo contemporáneo

A diferencia de las manifestaciones físico-deportivas de épocas anteriores, para autores como Vicente (2011), el deporte contemporáneo incluye una serie de rasgos distintivos propios de las sociedades actuales. Entre estos elementos destaca la constitución de una práctica deportiva eminentemente laica a diferencia de anteriores manifestaciones inscritas en la mitología de los dioses, semidioses, héroes, etc. Por otra parte, los encuentros deportivos actuales se han sistematizado y están perfectamente organizados para que quede constancia de cada actuación deportiva a través de las mediciones de tiempos, distancias, pesos y todo un conjunto de elementos medibles, que llevan a condicionar el sentido mismo de la práctica, dando pie a la noción de record. Sin embargo, antiguamente, en las prácticas físico-deportivas lo trascendental era la victoria sobre el adversario, sin más. Todas estas manifestaciones permiten afirmar que, efectivamente, parece existir una diferencia clara entre el deporte contemporáneo y el deporte antiguo.

Sin ir más lejos Cagigal (1996) percibe que el deporte de los años 70 dista mucho del que inventaron los ingleses. Se pasó de ciertos valores como el juego limpio, la caballerosidad, el contacto social, el afán de superación, el respeto al adversario, la entrega, la exigencia, etc., a un nuevo período en el que emergen otros roles, estructuras y valores como el espectáculo, la política, la técnica, la ciencia, el profesionalismo, la exigencia internacional, etc. Así, para este autor, el deporte se estaba convirtiendo en un gigante. Y es que, como dice Rodríguez (2008): “En efecto, es tan distinta socialmente esta realidad deportiva que está totalmente justificado un nuevo término” (p.22).

Dados los procesos de globalización que estamos viviendo desde finales del siglo XX, y más concretamente desde la definitiva unificación del deporte tras la Segunda Guerra Mundial, el hecho deportivo se manifiesta paralelamente bajo un aro de unidad mundial que se refuerza y se expande sin cesar (Miller, Lawrence, McKay & Rowe, 2001). Además, esta

estructuración política va mas allá de los organismos institucionalizados (federaciones, clubes, etc.) en su afán por conducir los destinos del deporte moderno, estando motivada fundamentalmente por razones económicas y políticas.

Así pues, esta expansión mundial del deporte, unida al carácter mercantilista de las sociedades dominantes, provoca hoy en día grandes dosis de sensacionalismo exacerbado que facilitan entender el deporte como un producto de consumo. Tanto es así que para Brohm (1978):

El estudio de los modelos culturales típicos del cuerpo en la sociedad capitalista industrial (deporte, actividades al aire libre, turismo en masa, consumo masivo del cuerpo, omnipresencia del espectáculo) ilustra claramente el lugar que se le hace ocupar al cuerpo en la actual sociedad. (p.84)

De ahí que el cuerpo sea considerado de forma más o menos inconsciente como un objeto susceptible de ser explotado. Es decir, no es entendido como un fin en sí mismo, sino como un medio para obtener otros fines a través de diferentes tratamientos o aproximaciones.

Bajo estos preceptos, el deporte asume un papel social importante en el momento histórico contemporáneo. De hecho, desde las perspectivas más críticas se sugiere que el deporte es una vía de impulso para los movimientos capitalistas que persiguen un rápido proceso de globalización (Miller, Lawrence, McKay & Rowe, 2001). En esta línea, el movimiento de globalización deportiva tiene más que ver con la mercantilización y la alienación, que con el utópico internacionalismo universal con el que lo venden los grandes organismos deportivos.

Desde este posicionamiento, se aduce la existencia de cinco grandes procesos interconectados que caracterizan el actual momento de globalización deportiva: globalización, dominio gubernamental de las masas, americanización, control televisivo y mercantilización. Unos procesos que contribuyen indudablemente a un implícito imperialismo cultural en el que el deporte, y por extrapolación el cuerpo humano, no dejan de entenderse como meros instrumentos.

Algunos ejemplos que muestran a las claras estos procesos son los mercados de jugadores, la profesionalización de los deportes, la propiedad privada de equipos, el incremento en la exportación de códigos y costumbres basados en los deportes americanos, el controvertido mercado

de la lucha por los derechos televisivos y las audiencias, etc. Con todo ello el deporte se convierte en uno de los centros de la cultura global neoliberal, teniendo especial repercusión en el mercado a partir de su uso publicitario transnacional. De manera que, bajo esta concepción del deporte, al cuerpo humano no le queda otra que ser asumido generalizadamente como un mero instrumento al servicio de las características del hecho deportivo. Un instrumento con varias funciones: desde ser objeto de imágenes publicitarias, pasando por ser objeto de las más altas exigencias de los espectadores a nivel de logros y rendimiento, etc.

Hecho que, por su parte, desemboca casi de un modo directo en el mundo del dopaje deportivo. Desde el conocimiento de la existencia de las prácticas dopantes, la cantidad de deportistas que han dado positivo a través de diferentes métodos prohibidos ha ido en aumento. Sin duda, el nuevo deporte espectáculo, para cumplir su función, demanda constantemente grandes hazañas y rendimientos extremos, récords, etc., por parte de los deportistas. Y es que, como espectáculo de masas, su función radica en el estímulo de consumidores, por lo que el dinero que se mueve y se genera a partir del deporte predispone a dar respuesta a las demandas del espectáculo por medio de prácticas irregulares, dopaje, primas, adaptación de los deportes e incluso de los reglamentos deportivos a los requerimientos de los medios de comunicación, etc. Lo cual provoca un amargo desencanto por el deporte en tanto que se está desvinculando de sus valores primigenios.

Asimismo, el deporte espectáculo camufla sus verdaderos intereses tras una imagen de actividad humana reconciliadora para las diferentes culturas, potenciadora de valores ciudadanos y personales como el autoconcepto, la autosuperación, la libertad, la catarsis, etc., convirtiéndose así en una imagen de marca inmejorable. Es decir, estos valores, que efectivamente se dan en la práctica deportiva, son empleados para vender la imagen de muchos productos de consumo cuyos valores pretenden identificarse con el deporte. Tanto es así que incluso marcas de tabaco, bebidas alcohólicas y otros productos, a priori reñidos con la práctica deportiva, se han valido y se siguen valiendo del deporte como imagen de marca.

De alguna manera podría decirse con Isidori (2013) que el deporte, en el siglo XXI y según desde qué intereses, puede ser comparado con el concepto griego de *Pharmakon*, significándose como *antídoto* y como *veneno* a la vez. Es decir, tras esa imagen de actividad ensalzadora de la humanidad y de sus valores más elevados, la globalización del hecho deportivo esconde muchos contravalores que, aún no siendo inherentes al propio deporte en sí, deben ser conocidos y reconducidos. Es decir, el deporte debe someterse a estudio en sus diferentes facetas ya que, como indica Isidori (2013), a pesar de su esencia educativa debe ser interpretado críticamente. Luego un análisis ontológico es insuficiente. Necesariamente, en los tiempos que corren, también al análisis deontológico del deber ser es más que pertinente. Es decir, no nos sirve con conocerlo y describirlo, sino que tenemos que orientarlo y guiarlo. Meta que, por su parte, alimenta los intereses de la presente tesis doctoral.

De lo contrario, el deporte contemporáneo corre el riesgo de perder el espíritu educativo y lúdico-agonal que a priori lo vio nacer, con todos sus valores humanísticos incluidos, para convertirse en una actividad social instrumental al servicio de los intereses económicos de las clases dominantes. En este sentido, aunque no es el momento de ahondar en ello, cabe destacar por ejemplo la controversia que se da siempre que se ha de elegir una sede para los Juegos Olímpicos. A priori parece que albergar unos Juegos Olímpicos sea una bendición para la ciudad a la que le son otorgados. No obstante, es muy frecuente que en cada una de esas ciudades se configuren plataformas que se posicionan en contra de los Juegos, aduciendo que los intereses y la repercusión no tienen una orientación generalizada para toda la población, y que al final no dejan de ser un enorme negocio que se paga con dinero público y del que sólo algunos sacan partido. En algunos casos, con el interés de acallar esas voces discordantes los propios gobiernos han hecho un uso excesivo de las fuerzas militares. Sin ir más lejos, en México 1968 este ejercicio se ejecutó de forma despiadada y acabó con la vida de más de 300 protestantes, quedando muchos otros heridos. Aún así el Comité Olímpico Mexicano, responsable de la organización de aquellos Juegos Olímpicos, promovió la continuación de los mismos (Mechikoff & Estes, 2005).

Pero la cosa no queda ahí, sino que autores como Berthaud (1978) dan a conocer una de las peores caras del deporte al relacionarlo con su capacidad de manipulación de masas:

El deporte siempre ha sido el hijo predilecto de los gobiernos reaccionarios en materia de educación y dominación de la juventud. No es casual. Pensemos que él constituye uno de los factores esenciales para el acondicionamiento y la modelación del cuerpo y el espíritu, en un sentido autoritario y represivo. (p.99)

Así pues, observamos como el hecho deportivo puede tener interpretaciones no tan admirables como a priori se le atribuyen desde posicionamientos acrícos. Concretamente, desde esta concepción, el deporte ofrece una vía de aprendizaje y aceptación tanto de la autoridad, como de la conformidad ideológica de los valores dominantes, las reglas y las normas que se pretenden inculcar.

Asimismo, siguiendo con la descripción de esta perspectiva contemporánea, existen muchas otras referencias significativas que hacen una lectura no menos crítica y peligrosa del hecho deportivo, al entenderlo como herramienta política para despistar y/o manipular a las masas carentes de sentido crítico. Es decir, como un peligroso pero, ante todo, potente instrumento para el ejercicio del dominio gubernamental sobre las masas. Así de claro lo manifestó Cagigal (1996):

La masa, vacante, desierta interiormente, necesita saciedades exteriores. Ama con delirio los festejos ruidosos; llena los graderíos; grita. De vacía pasa en seguida a vocinglera. En realidad, esta situación deportiva no es sino una faceta del fenómeno general de la sociedad. Un síntoma de este su lado decrepito. El hombre de hoy es pueril. Gregario, <<snobista>>, sensacionalista, esclavizado por modas, por exhibicionismos.”(p.56)

De esta manera observamos como hasta Cagigal, fuertemente influido por las ideas deportivas de Ortega y Gasset, y conocido por su entusiasmo y toda una vida de dedicación al deporte, no puede finalmente sino aceptar la doble cara del hecho deportivo. Esta postura no hace más que reafirmar que el deporte tiene una enorme fuerza y potencial, y que tal vez conociéndolo mejor estaremos en disposición de proyectar toda su riqueza hacia el lado positivo de la balanza. Ya que, incluso entendido como instrumento, el deporte puede ofrecer beneficios saludables, puede aportar ventajas para el desarrollo de determinadas dimensiones

educativas e inclusivas, y otros elementos ventajosos que se tratarán más adelante.

Además, de la mano de Mechikoff & Estes (2005), se puede afirmar que un hecho es evidente: hoy en día tenemos más posibilidades de participar en una amplia variedad de deportes y actividades físicas que nunca antes, y parece que la tendencia no es la de parar este desarrollo, sino todo lo contrario. Así pues, sabiendo lo que hay y lo que muy probablemente vendrá, debemos indagar sobre cómo queremos orientar esta realidad para obtener las metas deseables.

Asimismo, a raíz de las aún vigentes reflexiones de Cagigal (1996) en este sentido, cabe preguntarse si con la peligrosa transformación de la sociedad post-industrial en una sociedad masificada bajo los influjos de las técnicas publicitarias, el deporte como lo entendemos tiene razón de ser. Es decir, si el enfoque de generar motivaciones artificiales y comportamientos inducidos por los medios de comunicación de masas deben instaurarse en la sociedad. Pues el hecho es que el individuo empieza a sentirse a gusto y a encajar dentro de esos parámetros de diversión estandarizada. Los hombres masa, no se preguntan a sí mismos si repiten o no gestos inducidos, directamente no les importa. Pero, ¿es de recibo que la sociedad actual se sienta cómoda sin estímulos hacia una expresión original? De ser así, las capacidades creadoras del deporte desaparecerán en pro de su perspectiva meramente utilitaria, lo cual, como bien afirma el autor, “sería nefasto para el porvenir de la humanidad” (p.518). Ante ello, Cagigal (1996) no da el brazo a torcer y asevera que:

Por eso es urgente invitar al hombre a practicar las actividades ociosas en las que de una u otra forma se estimule ese afán lúdico de autodeterminación, de protagonización. Ello se encuentra en el fondo psicológico de la actividad deportiva. (p. 518)

En ese sentido, el autor abre la puerta a considerar que una práctica bien dirigida supondrá la afirmación humana del individuo, por lo que a modo de conclusión ecléctica, se puede afirmar que muy posiblemente la actividad físico-deportiva, tal como la entendemos hoy en día, constituye un proceso que obedece tanto a condiciones objetivas de la vida material, como a las condiciones subjetivas humanas (pensamiento, abstracción, creatividad, adaptación, necesidad lúdica y agonística, etc.)

Asimismo, (2008) explica que a día de hoy existen dos grandes líneas divergentes que, condicionadas por diferentes motivaciones, desempeñan funciones distintas en la sociedad: el deporte-espectáculo y el otro deporte. En ambos casos, sin embargo, este autor destaca que al margen de las consecuencias que devengan de sus prácticas, “ambos deportes mantienen sus originales funciones o constitutivos lúdico, competitivo y de ejercitación física” (p.23). Por una parte el deporte-espectáculo, promovido por intereses económicos y comerciales, y con frecuencia vinculado a la profesionalización. Y por otra parte, lo que él llama el otro deporte, es decir, aquel que queda ajeno a la propaganda, la comercialización, la instrumentalización política, etc., y que por el contrario se acerca a todos sus valores primarios, como el ocio activo, higiene y salud, desarrollo biológico, esparcimiento, educación, pausa o tregua en el tecnicismo, relación social, superación.

2.1.6.- Valores encontrados en el hecho deportivo

En definitiva, tras lo visto hasta aquí, podemos concluir que existen muy diversas formas de entender o de interpretar el deporte. A lo largo del apartado se han abordado las tendencias más importantes, pudiendo concluir ahora de la mano de Vicente (2011), que se distinguen dos grandes grupos de estudios del deporte, o si se prefiere, de formas de entender el hecho deportivo. Primeramente, los estudios acrílicos concordantes con el sistema de pensamiento dominante y acomodaticio. Desde los que se describe, interpreta y explica la realidad deportiva desde la lógica del poder y del sistema establecido. Y, en segundo lugar, se han visto enfoques críticos que describen, interpretan y explican el fenómeno deportivo desde una postura más contestataria, tratando de llegar un poco más allá y desvelar los elementos negativos para poder superarlos.

De la actitud acrílica se deriva cierto idealismo o romanticismo deportivo, perfectamente reflejado en la siguiente cita de Vicente (2011):

Cuando hablamos de la visión idealista del deporte, nos referimos a aquella postura según la cual el deporte se configura como un instinto y de lo instintivo se deriva; tiene una esencia o una naturaleza asociada a este instinto y, por lo tanto, su origen se remonta a los propios orígenes del hombre. (p.46)

Sin embargo, en contra del idealismo de este posicionamiento, la sección crítica justifica que el deporte no es una realidad incontestable, por lo que los valores que representa deben estar cuando menos en entredicho. Esta visión pone de relieve la cantidad de intereses que se mueven y que en cualquier caso permanecen ocultos a la mirada superficial. Hecho que podría contribuir a perpetuar el sistema de opresiones y discriminaciones existentes en la sociedad actual: clase, sexo, raza, etc., siendo además un excelente mecanismo de control ideológico.

Con esto se quiere decir que en el mundo del deporte no todo es, ni tiene por que ser, blanco o negro. Sin duda, será preciso entonces descubrir los mensajes implícitos que se asumen socialmente desde el deporte actual, para contestar en consecuencia a una de las principales cuestiones relacionadas con los objetivos de esta tesis: ¿cómo debemos obrar? En el caso del presente estudio, esta respuesta deberá buscar un nivel de concreción desde la ética aplicada al deporte que se desarrolla en las universidades.

Así, la principal conclusión que emerge de este apartado es que en el análisis histórico del deporte, se ha desvelado la existencia de valores y contravalores indiscutibles. De hecho, subrayando por ejemplo el caso de los Juegos Olímpicos, nos encontramos con que estos han significado a la vez ensalzamiento del nacionalismo, han sido motivo de prácticas terroristas, boicots políticos, represiones por motivos de protestas económicas, etc., y al mismo tiempo, significan innegablemente el fervor y la excitación positiva acerca de la competición en sí y del máximo rendimiento y entrega de los deportistas. Aspectos que, a la postre, constituyen las bases de lo que se conoce como espíritu olímpico.

Además, hemos aprendido de la revisión histórica que la dimensión del hecho deportivo crece a un ritmo intenso e imparable, lo que hace deseable establecer las bases para asentar esta expansión del deporte de forma que se alinee con la creación de un mundo más justo. Precisamente, este es el motivo que impulsa investigaciones como la que nos ocupa.

2.2.- Delimitación terminológica del deporte

Como bien apuntan García-Ferrando (1990, 2006) y García-Ferrando & Llopis (2011), y después de lo visto en el apartado anterior, el término deporte esconde tras su aparente simplicidad una enorme complejidad

social y cultural. Tanto es así que, como se ha visto anteriormente, autores de la talla de Parlebas, se llegaron a plantear en su momento la hipótesis acerca de la imposibilidad de definir el deporte. En cualquier caso, para Coca (1993), existen tantas reflexiones, trabajos y dudas sobre el término deporte que se presentan dos opciones: o bien abordar el debate con innumerables definiciones que representen de la mejor manera tal elenco, o directamente no aportar ninguna definición y alejarnos así de tal objetivo científico. Por lo que, como el objetivo de este capítulo no reside en encontrar una definición exacta y definitiva, sino en realizar una aproximación que nos acerque a su significado, seguiremos adelante en nuestro empeño aún a sabiendas de la dificultad que entraña.

Asimismo, también se ha constatado que el deporte tal como se entiende hoy es muy distinto de lo que significó en tiempos pasados. Así que, por todo ello, en este nuevo apartado se abordará una delimitación terminológica del término deporte para indagar, a través de su polisemia y multidimensionalidad, sus diferentes significados desde otras perspectivas.

Del mismo modo que en el anterior apartado, se desarrollaran nuevamente una serie de subapartados, a través de los que se analizará el término deporte desde varias vertientes. Inicialmente se tratará una primera e ineludible aproximación terminológica que nos llevará a ver la evolución y los antecedentes de la forma *deporte*. Posteriormente, se abundará en las posibles definiciones actuales del término, en tanto que enunciaciones derivadas de las diferentes visiones interpretativas del hecho deportivo que se han analizado en el apartado anterior. Hecho que permitirá conocer más de cerca cuales son las características definitorias del fenómeno deportivo sobre las que vamos a desarrollar la investigación en el ámbito del deporte en la universidad.

2.2.1.- Aproximación etimológica

Buscando el origen del término deporte, el historiador Piernavieja (1966) descubre una palabra de origen provenzal cuyo significado incluía aspectos como regocijo, recreo o diversión, etc. Se trata del término *depuerto*. La primera vez que se detecta en un escrito esta palabra data de 1140, en el Cantar del Mio Cid, aunque el cambio de la palabra castellana

depuerto, por el término deporte, con sus mismas acepciones (diversión, regocijo, etc.) no sucedió hasta los siglos XIV ó XV (Menéndez-Pidal, 1966).

No obstante, se dan diferentes teorías del origen del término deporte, por lo que en este momento la investigación se apoyará en el valioso trabajo realizado por López-Yeste (1999), quien basándose en el estudio de cortes sincrónicos de Trapero (1979), permite conocer más de cerca la estructura del término así como su evolución a lo largo del tiempo. Siguiendo este procedimiento se puede dividir el estudio del término en seis períodos sucesivos mostrados en la Tabla 2 que se muestra a continuación:

Tabla 2.

Períodos de la palabra deporte. Adaptada de Trapero (1979).

PERÍODO PRIMERO
Desde 1140, fecha del Mío Cid, hasta finales del s. XIII, en que desaparecen las formas deportar y depuerto.
PERÍODO SEGUNDO
Desde principios del s. XIV hasta 1440, fecha en que se registra por vez primera la forma deporte.
PERÍODO TERCERO
Desde 1440 hasta finales del s. XVI, en que no se encuentra documentada la palabra deporte.
PERÍODO CUARTO
Desde principios del s. XVII hasta finales del XVIII. Periodo que se caracteriza por la ausencia de deporte y por la entrada de nuevos lexemas del campo.
PERÍODO QUINTO
Desde 1796, fecha en que Jovellanos publica un estudio revelador de una nueva mentalidad deportiva, hasta finales del s. XIX. Este período se caracteriza por la aparición de nuevos tecnicismos, tales como gimnasia y educación física, que van diferenciando el hecho deportivo del puramente recreativo.
PERÍODO SEXTO
Desde finales del s. XIX (1873-1894), en que empieza a usarse el anglicismo sport se resucita deporte, aunque con un nuevo significado, hasta la actualidad.

Según este análisis, en el primer período aparece la forma verbal *deportarse* y la nominal *depuerto*. A su vez, *deportar* deriva del término latino *deportare* (Piernavieja, 1966), cuyo significado entiende tanto trasladar y transportar, en un primer momento, así como desterrar y deportar, en momentos posteriores.

Sin embargo, Ortega y Gasset (1968) difiere de lo anteriormente expuesto respecto a la entrada de la palabra deporte al castellano y explica, según su punto de vista, que el término entró procedente del uso gremial de la lengua de los marinos, para quienes deporte significaba, en oposición a la vida en el mar, estar en el puerto (*de portu*).

Más adelante, desde principios del siglo XIV hasta 1440, fecha en que se registra por vez primera la forma deporte, no se encuentran sin embargo las formas *deportar* ni *depuerto*. Posteriormente, en un período que se extenderá hasta finales del siglo XVI, se encontrarán las formas deportar y deporte. En esa época también aparecen vocablos como ejercicio, gimnástica, gimnasia, etc.

En alusión a la primera vez que se encuentra escrito el término deporte, Piernavieja (1966) habla de una conexión con *sport*, a través del provenzal *deport* y del inglés *disport*. No obstante, otros autores entre los que destaca Menéndez-Pidal (1966), no ven tan clara esta relación como la que se derivaría igualmente del latino *deportare*, aunque viniendo deporte, en su opinión, del término provenzal *deport* en lugar de *depuerto*.

Posteriormente, como se muestra en la tabla, existe un cuarto período desde principios del siglo XVII hasta finales del XVIII. Este periodo se caracteriza por la ausencia de la forma deporte como tal y por la entrada de nuevos lexemas del campo.

En cuanto al quinto período, desde 1796¹⁰ hasta finales del siglo XIX, se da la aparición de nuevos tecnicismos, tales como *gimnasia* y *educación física*, que van diferenciando el hecho deportivo del puramente recreativo. Sin embargo, el término deporte como tal está en desuso en esa época.

Finalmente, a finales del siglo XIX se empieza a utilizar el anglicismo *sport*, y se recupera igualmente el término *deporte* con un significado más actualizado.

En definitiva, como se ha visto a lo largo de la evolución etimológica recién expuesta, existen alrededor del término deporte y sus antecesores una serie de rasgos semánticos que pasan por: diversión, regocijo, entretenimiento, etc., en su vertiente inicial y recreativa. Aunque poco a

¹⁰ 1796 es la fecha en que Jovellanos presenta su estudio sobre la nueva mentalidad deportiva, publicado poco después bajo el título *Memoria para el arreglo de la política de espectáculos*.

poco la cosa va derivando también en ejercicio físico, competición sujeta a reglas, espectáculo, etc.

En este sentido, la autora descubre la existencia de una evolución conjunta entre las aproximaciones semánticas y las etimológicas. Caracterizándose así el deporte, en un primer momento, por aspectos relativos al ocio y la recreación, para poco a poco, tomar un cariz cercano a la finalidad de un ejercicio físico de carácter más específico y metódico, llegando en esta evolución a la propia competición deportiva.

2.2.2.- Análisis de las principales definiciones en función de diferentes versiones interpretativas del hecho deportivo

Como se ha visto en el primer apartado del presente capítulo, existen diferentes interpretaciones acerca de qué es el hecho deportivo. Esta diversidad de enfoques conlleva una evidente multiplicidad de definiciones del término deporte, por lo que el presente apartado se encargará de subrayar aquellas definiciones más significativas aportadas desde cada visión.

Para organizar las diferentes definiciones vertidas desde tan diversas interpretaciones, en este subapartado serán esquematizadas en base a tres grandes bloques. Inicialmente se abordarán aquellas definiciones que se centran en el deporte en sí, al margen de cualquier implicación añadida. Es decir, desde un marco de análisis que, trascendiendo a la propia realidad social, trate de dar razón de la propia lógica interna del deporte. Más adelante, se abordarán las definiciones surgidas a partir de la perspectiva *historicista o idealista* comentada en el apartado anterior. Y, finalmente, se entrará en una aproximación *crítica y contestataria* del hecho deportivo, en la línea de lo también expuesto en el apartado anterior.

Comenzando con la primera de las perspectivas comentadas, ésta entiende el deporte centrado exclusivamente en el campo de la victoria, a través de la lucha en un contexto de reglas institucionalizadas, en el que la dimensión social es trascendida, para atender simplemente a las relaciones motrices acaecidas en la propia práctica (López-Yeste, 1999). En esta línea, la corriente epistemológica basada en la *acción motriz*, denominada *Praxiología Motriz*, es la que aporta a todas luces la definición de deporte más extendida en los últimos tiempos. De un modo muy escueto diremos que esta corriente centra su ámbito de estudio en la especificidad de las

situaciones motrices, así como en el proceso de construcción de los saberes que a partir de la misma se llegan a generar.

Como máximo exponente a partir del cual surgió esta perspectiva aparece Parlebas, quien en 1981 presentaba al deporte como un conjunto finito y enumerable de las situaciones motrices, codificadas bajo la forma de competición y encuadradas dentro de un marco institucional.

Uno de los principales continuadores de las ideas de Parlebas en territorio español es Hernández-Moreno (1994), quien, arrancando del punto de partida del autor francés, indica que el deporte se puede definir como una “situación motriz de competición, reglada, de carácter lúdico e institucional” (p.15). Asimismo, en un intento de unificación de definiciones afines de diferentes autores, éste concluye que el deporte se caracteriza por los siguientes aspectos recogidos en la Tabla 3.

Tabla 3.

Características definitorias del deporte. (Hernández-Moreno, 1994).

Características definitorias del deporte según Hernández Moreno.
1. Situación motriz.
2. Finalidad lúdica.
3. Reglas, como elemento básico que determinan los parámetros de la actividad y su desarrollo.
4. Institucionalización. Base social sobre la que se da el reconocimiento, el control, el desarrollo y la implantación de los reglamentos.

En cualquier caso, al margen de los valores morales que pueden llegar a generarse a partir de la interrelación motriz de los practicantes de deporte, esta perspectiva no satisface completamente las necesidades de esta tesis, pues aunque permite centrar desde un modo certero el enfoque respecto al deporte como hecho específico con una lógica interna particular y unas características propias, deja de lado agentes que ,aunque secundarios, importan mucho para el desarrollo de la ética aplicada y la puesta en valor del deporte en la universidad.

Por tanto, abriendo la puerta a otras implicaciones del hecho deportivo, se continuará ahora con el análisis terminológico desde una *perspectiva historicista o idealista*, en la que cabe recordar que los autores establecen una continuidad lógica entre su noción de deporte antiguo y

deporte moderno. Esta visión se apoya en una determinada interpretación de los hechos históricos desde la que el deporte ha existido a lo largo de las diferentes sociedades conocidas en la historia. El nexo común en la forma de entender el deporte de los autores de esta perspectiva es el impulso lúdico-agonístico eminentemente humano. Asimismo, resaltan su valor cultural y su concepción del deporte como necesidad del individuo independientemente de su cultura.

Dentro de esta perspectiva se pueden diferenciar, a su vez, dos corrientes. Una primera, a la que identifica como perspectiva *naturalista*; y una segunda, que lo entiende como elemento cultural de primer orden, susceptible de ser empleado para la formación del carácter.

En la primera de ellas, autores como Diem (1966), no tratan de hacer tanto un recorrido histórico del fenómeno, sino que se detienen sobre todo en el carácter liberador, expansivo, lúdico y recreativo del deporte, en tanto que fenómeno unido casi indisolublemente del juego. Este autor, como otros que se verán a continuación, defiende que el deporte pertenece al dominio del juego, y que su origen inmediato proviene del impulso animal del movimiento. Desde aquí, el deporte se entenderá como un hecho natural propio de la naturaleza humana.

Ubicados en el naturalismo, dentro de la *perspectiva historicista o idealista*, nos encontramos con uno de los grandes teóricos del juego, el filósofo y culturalista holandés Johan Huizinga, quien en su clásico *Homo Ludens* de 1954, desarrolló la hipótesis general de que el componente lúdico es un aspecto precultural que existe en todas las facetas de la vida. Estas ideas acerca del sentido deportivo y festival de la vida fueron probablemente de origen orteguiano, aunque de un modo más detallado han sido desarrolladas por el propio Huizinga, quien argumentó que jugar es una acción significativa que encierra un gran sentido para nuestra existencia, en tanto que define lo lúdico como algo inherente a la naturaleza humana. Asimismo, defiende que la característica definitoria de los seres humanos es el sentido lúdico y que, en consecuencia, nos atraen aquellas actividades que implican diversión. De acuerdo con Huizinga (1954):

El juego es una acción o una actividad voluntaria, realizada en ciertos límites de tiempo y lugar, según una regla libremente consentida pero completamente imperiosa, provista de un fin en sí, acompañada de un sentimiento de tensión y

alegría y de una conciencia de hallarse de manera diferente que en la vida cotidiana.
(p.13)

Así, el juego se presenta como una actividad que permite escapar de la vida ordinaria absorbiendo a los jugadores de un modo intenso. Es una actividad sin intereses materiales ni posibles ganancias, es decir, que encuentra su fin en sí misma. Sobre el juego se dibujan sus propias fronteras espacio-temporales de acuerdo con las reglas fijadas de un modo ordenado previamente. Hecho que implica socialización, ya que jugar uno contra otro no deja de significar jugar juntos. De manera que el adversario puede verse a la vez como un compañero de juego.

Tal vez ese es el punto donde, independientemente de que el deporte pueda tener un origen común al juego, el juego y el deporte se diferencian, pues en el deporte los rivales ya son predeterminados de antemano, las reglas están preestablecidas y existen, más allá del propio placer por jugar, beneficios en concepto de premios, reconocimiento, críticas sobre el rendimiento alcanzado, etc.

Otro destacado estudioso del tema, Callois (1961), subraya el valor improductivo del juego, lo cual lo lleva nuevamente a ser considerado como una finalidad *per se*. Según este autor, el juego ejercita las mismas aptitudes que las personas empleamos para afrontar los aspectos denominados serios de la vida (estudio, trabajo, etc.), aunque se diferencia de ellos a través ese carácter improductivo.

Sin movernos un ápice de esta línea encontramos en Cagigal (1996) la idea de una unión e identidad casi demostrada entre juego y deporte. Influidos por los autores que acabamos de ver, para Cagigal el juego y el dinamismo lúdico son algo imprescindible en el hombre. Para este autor el juego es:

Una acción libre, espontánea, desinteresada e intrascendente que, saliéndose de la vida habitual, se efectúa en una limitación temporal y espacial de la vida habitual, se efectúa en una limitación temporal y espacial conforme a determinadas reglas, establecidas o improvisadas, y cuyo elemento informativo es la tensión. (p.29)

Asimismo, en esta definición se entrevé la idea de un cierto origen psicológico y quizá biológico, en tanto que necesidad de distensión y de liberación de tensión. Hecho que explicaría el factor agonal del deporte. De hecho Cagigal (1996) ofrece la siguiente tabla comparativa (Tabla 4.) que

examina, desde esta perspectiva, las similitudes entre las definiciones de juego y deporte.

Tabla 4.

Comparación entre juego y deporte (Cagigal, 1996)

JUEGO	DEPORTE
1. Libre, espontáneo.	1. Liberal, espontáneo.
2. Desinteresado, intrascendente.	2. Desinteresado.
3. No es la vida ordinaria.	3. Diversión, distracción, (di-vextere, distrahere)
4. Conforme a determinadas reglas.	4. Más o menos sometidos a reglas.
5. Su elemento informativo es la tensión.	5. Lucha.
6. ¿...?	6. Generalmente en forma de ejercicios físicos.

Desde tal convencimiento de la unión entre juego y deporte, para estos autores el ser humano podría decirse que ha sido siempre deportivo. Y no sólo eso, podría también afirmarse que la sociedad entera es deportiva. En cualquier caso, es justo explicar que Cagigal, como indica López-Yeste (1999), “fue modificando su punto de vista a lo largo de su vida a medida que nuevos datos y orientaciones iban surgiendo” (p.17). Hecho que llevó a aceptar cada vez más las diferentes visiones críticas vertidas sobre el hecho deportivo.

Por su parte, Spears & Swanson (1988) explican que el deporte, tanto desde un punto de vista organizado o profesional, como desde su faceta de entretenimiento recreativo, es considerado como una actividad que implica destreza y habilidad, competición, estrategia e incertidumbre, y una carga de disfrute y satisfacción por parte de los participantes. No obstante, parece obvio a día de hoy que en el deporte profesional existen factores tanto o más motivantes como la propia diversión intrínseca, tales como el dinero, el reconocimiento social, etc. Hecho que evidencia a las claras que esta visión eminentemente lúdica, aún siendo clarificadora, es insuficiente para definir el deporte actual.

Así pues, superando la línea que presenta al deporte desde una posición *naturalista*, Mechikoff & Estes (2005) comentan que, aunque el

deporte no puede ser concebido sin entender su naturaleza lúdica, juego y deporte no son lo mismo, por lo que se hace difícil llegar a una definición de deporte basada únicamente en entenderlo desde su parte lúdica. Por tanto, incluso aceptando el posible origen lúdico-agonal del deporte, estos autores advierten la presencia de otros factores implicados en el desarrollo deportivo. Desde su perspectiva, una definición generalizable del término deporte debería incluir nuevas características como: continuidad, división de funciones, interacción dinámica, espectadores y, finalmente, una organización sobre la que apoyarse.

Por otra parte, Coca (1993), en su afán por describir al hombre deportivo, aún resaltando el valor lúdico del deporte, indica nuevamente una serie de características definitorias además del componente lúdico. Se trata de la competición y del carácter gestual. Para él “el hombre deportivo no para de estar situado en relación consigo mismo y con los otros” (p.22).

Yendo, por tanto, un poco más lejos de lo que nos lleva la dimensión *naturalista*, que equipara el deporte con el juego a través del nexo común establecido por el carácter lúdico de ambos, se verá a continuación una *perspectiva social* que da razón del deporte actual a través del enriquecimiento cultural que ha sufrido a lo largo de su historia. Por esta parte, observando del deporte en tanto que *fenómeno social y símbolo cultural*, destaca una emergente visión pedagógica y perfeccionadora del deporte, que lo dota de una finalidad: la formación personal del individuo. Dado el carácter humanístico y educativo de esta postura, se verá como ciertamente puede aportar elementos interesantes para el desarrollo de esta tesis.

Desde esta posición el deporte se presenta como un fenomenal agente de educación. López-Yeste (1999) comenta de esta perspectiva que es “donde la formación del individuo, la integración y el perfeccionamiento a través de los valores que se vislumbran en el deporte, lo dotan de una finalidad; formar e integrar la personalidad del individuo” (p.18)

En este sentido Soll (1960), plantea el deporte como actividad libre realizada según unas reglas determinadas y de un modo sistemático. Una actividad que implica la totalidad del ser humano que, aunque en un primer momento eduque al cuerpo, finalmente puede encargarse del desarrollo total de la personalidad.

Manteniendo un discurso similar Lersch (1965) lo entiende como una actividad corporal sin finalidad que, sin embargo, sirve como elemento favorecedor del desarrollo y la formación personal.

Por su parte, aún manteniendo en vigor su valor formativo, Isidori (2011) reflexiona acerca del deporte en términos de resultado de una evolución histórica y de las interpretaciones culturales que se han ido sucediendo en el contexto histórico y social. En parte, desde esta investigación nos posicionaremos de su lado al compartir tanto su visión como la de la Unión Europea, cuando en 2007 definió al deporte como un tipo de actividad física, lúdica y recreativa, cuyo objetivo es el bienestar de la persona, que puede tener o no carácter competitivo. Esta actividad persigue no sólo el bienestar, sino también la inclusión social y la creación y mejora de la comunicación entre las personas pertenecientes a los diferentes grupos étnicos.

A partir de esta definición, desde la pedagogía del deporte, Isidori (2011) identifica tres líneas esenciales: los valores, el bienestar y la integración social. Éstos son, a su juicio, los principales retos para la pedagogía del deporte. Hecho con el que se coincide plenamente en esta investigación, ya que a priori parece coincidir con las misiones del deporte en la universidad. Cabe recordar que, centrada en el análisis del deporte que se practica en la universidad, institución educativa donde las haya, la visión de la presente tesis no puede sino coincidir con esta visión del deporte como un medio para humanizar al ser humano.

Así, desde aquí se tomará buena nota de las ideas de autores como Isidori (2011, 2013) y otros como Schempp (1996), quienes tratan de superar una visión meramente descriptiva del hecho deportivo, para tratar de conseguir un modelo hermenéutico de interpretación y comprensión del deporte.

Antes, según el camino que se ha trazado para este subapartado, nos queda escudriñar las concepciones del concepto *deporte* desde la *visión crítica*. Al margen del enfoque *historicista o idealista*, se presentará una visión diferente, que tal como se ha visto, abordará una definición del deporte desde una mirada crítica. Enfoque que por la importancia de sus contribuciones, no conviene soslayar en esta tesis.

De un modo muy claro, Lagardera (1990) plantea que el deporte es un fenómeno social propio de las sociedades contemporáneas, que a tenor

de encontrar cierto reflejo en sociedades pre-industriales, tiene una naturaleza distinta. Cabe recordar que, para la mayoría de autores de esta perspectiva, el deporte es un fenómeno social que surge a partir de la revolución industrial y que presenta los ingredientes necesarios para reflejar y reforzar los valores de la sociedad capitalista. De un modo más concreto, a continuación se recogen diferentes aproximaciones.

Algunos de estos enfoques provienen del grupo *Partisans*. Es de recibo recordar en este momento que *Partisans* fue un grupo de autores activo principalmente en la segunda mitad del siglo XX, cuya tesis básica en términos de deporte defendía la idea del deporte como institución capitalista y como actividad esencialmente burguesa. Para apuntalar esta visión, recurrieron a las concepciones teóricas de otros autores como Marx, Freud, Lenin, Reich, Marcuse, etc. En contra de su concepción de cuerpo-herramienta al servicio de la industria y la técnica, *Partisans* reivindicaba la recuperación de un cuerpo humanizado cuya actividad estuviera circunscrita en aspectos lúdicos y placenteros.

Berthaud & Brohm (1972) en la versión que el grupo *Partisans* dedicó al deporte concebido como crítica alineada a las protestas del mayo francés del 68, justifican el análisis del mismo desde un punto de vista crítico y contestatario frente a los intereses capitalistas. Así, en la misma introducción de dicho volumen exponen lo siguiente:

Como todo fenómeno social, el deporte tiene bases materiales, económicas y políticas. No es una idea ni un valor, ni una abstracción cualquiera que pueda ser juzgada como buena o mala. Es una práctica que se ejerce en ciertos lugares, que necesita administradores, reglamentos, dinero, tiempo, publicidad, educación, etc., para poder existir. El deporte es una institución, es decir, una forma social visible, con una organización jurídica y material, un conjunto de conductas a seguir, de normas y de sanciones. Pero una institución no se presta casi nunca a la observación en forma inmediata; cabría decir que resiste al análisis (y con ella, también quienes la utilizan), dentro y a través de sus mismas estructuras. (p.13)

Queda claro en estas líneas como la institución deportiva fue cuestionada abiertamente en ese momento desde las posiciones alineadas con el materialismo histórico. Dentro del mismo número de *Partisans*, Laguillaumie (1972) define el deporte en los siguientes términos:

El deporte no es un fenómeno abstracto, un hecho de cultura general, una conquista de la humanidad. No es una entidad suprahistórica que se mantiene a lo largo de los

siglos. Como toda realidad social, el deporte se inscribe en el marco de las relaciones de producción que determinan, en lo fundamental, su estructura interna, su naturaleza profunda. En la actualidad, el deporte está determinado por la sociedad capitalista, por las relaciones de clase. (p. 33)

Así entendido, el deporte forma parte de un uso social del cuerpo, el cual ha ido cambiando de estatus y simbolismo a lo largo de la historia, en función de la organización de las clases sociales, de la estructura familiar, de las creencias e ideologías, etc. Hoy por hoy, la situación no dista de cómo la describiera Brohm (1972):

El estudio de los modelos culturales típicos del cuerpo en la sociedad capitalista industrial (deporte, actividades al aire libre, turismo en masa, consumo masivo del cuerpo, omnipresencia del espectáculo) ilustra claramente el lugar que se le hace ocupar al cuerpo en la actual sociedad. (...) El cuerpo es, actualmente y por completo, un objeto, una cosa, una fuente de explotación. (p. 84)

En este sentido, en las sociedades post-industriales la actividad deportiva contemporánea es una actividad cerrada que induce a un comportamiento corporal específico bajo parámetros como la competición, el rendimiento, la medida, la cuantificación, la jerarquía, la dominación, etc. Hecho que pone en cuestión la actividad deportiva en el plano de la educación y la pedagogía.

De alguna manera, estos argumentos deben por tanto ser tenidos en cuenta a la hora de hacer una hermenéutica del deporte. Tanto es así que los aspectos más destacados serán retomados en momentos posteriores de este trabajo, ya que en este punto solo se pretendían mostrar algunas interpretaciones heterogéneas propuestas desde diferentes autores, para dar razón de la evolución del deporte.

2.2.3.- EL deporte: un fenómeno variable

La posición de esta investigación se sitúa ciertamente en un terreno de convergencia en el que las diferentes perspectivas abordadas tienen cabida. Fundamentalmente, esta posición emerge motivada por razones de aplicabilidad práctica, pues obviamente escudarse en un posicionamiento cerrado cuando simplemente se defienden unas ideas o una teoría es mucho más fácil que cuando éstas pretenden ser extrapoladas al mundo de la práctica. En este caso, los radicalismos son malos consejeros, por lo que

se intentará adoptar una posición realista que retome del fenómeno deportivo aquellos factores útiles para permitir una práctica deseable y una gestión ética, al menos, en el campo de la universidad.

Así, por una parte, se apoya la noción de acción motriz como elemento central de una ciencia, la llamada *Praxiología Motriz*, en la que el deporte tiene cabida. Principalmente, al margen de posicionamientos epistemológicos que no vienen al caso, nos interesan los valores que sobresalen de las diferentes situaciones motrices que plantea la *Praxiología*, tanto las *psicomotrices* o practicadas individualmente, como las *sociomotrices* o practicadas en presencia de adversarios o compañeros. No obstante, como se adelantaba unas líneas más arriba, esta visión es insuficiente para los propósitos de esta tesis.

Asimismo, se acepta también la idea naturalista que, tomando como referencia sus dimensiones lúdica y agonística, opina desde un enfoque humanista que el deporte ha existido siempre del lado del ser humano, aunque parezca que para entenderlo con propiedad deba concebirse hoy en día como una posible evolución o transformación del concepto de juego.

Por otra parte, dentro de la misma perspectiva idealista, se acepta la comprensión del deporte como un elemento pedagógico y formador de primer orden. Se entiende así en tanto que el fenómeno deportivo pone en juego muchas de las facetas de la naturaleza humana. Y es que, como aclararemos más adelante, tal vez la *humanidad* sea una meta a alcanzar y no un punto de partida. Y desde esta perspectiva, el deporte tendrá mucho que decir.

Y finalmente, de la perspectiva crítica o contemporánea, no podemos desoír las voces que hablan de la adaptación del deporte al contexto social y económico, en el que, por lástima, contravalores como la competición y la victoria a costa de todo, la trampa, la ganancia sin medida, la manipulación, etc., están a la orden del día. Tanto es así que entre esta perspectiva utilitarista del hecho deportivo y el ideal humanista del deporte como desarrollo de la personalidad, se abre una brecha entre la que en próximos apartados se tendrán que construir puentes desde los que ofrecer una visión inclusiva del hecho deportivo. Postura que es respaldada por García-Ferrando (1990), al definir el deporte de la siguiente manera:

Definición de deporte.- Por todo ello, si se ha de dar una definición del deporte, habrá que hacerlo de forma amplia y flexible, destacando sus elementos esenciales, y tratando de que sea inclusiva en lugar de exclusiva. Sin afán de entrar en polémica con otros autores que han dedicado grandes esfuerzos bibliográficos a revisar las diversas acepciones del término, entiendo que tres son los elementos esenciales de todo deporte: 1, es una actividad física e intelectual humana; 2, de naturaleza competitiva; 3, gobernada por reglas institucionalizadas. (p.31)

Ésta definición aportada por el sociólogo permite deslindar lo que es deporte de lo que no, aunque él mismo aclara que tales características se encontrarán de forma variable en las diferentes formas deportivas. Asimismo, según la Carta Europea del Deporte, éste comprende todo tipo de actividades físicas que, mediante una participación organizada o de otro tipo, tengan por finalidad la expresión o la mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o el logro de resultados en las competiciones de todos los niveles.

Tras esta aproximación se está definitivamente más cerca de abordar el concepto de deporte en la universidad. No obstante, delimitar el deporte en la universidad no será una tarea menos complicada. Por lo que se considera apropiado dar otro paso previo antes de llegar a dicho destino. En este caso, vistas las diferentes perspectivas e interpretaciones acerca de qué es y cual es su origen, nos interesa entender más de cerca la verdadera dimensión social y educativa del deporte, pues este estudio no radica tanto en desvelar los cimientos del hecho deportivo en sí, sino de orientar o guiar su práctica en tanto que elemento involucrado en la vida social.

2.3.- Aspectos sociales del deporte

La influencia social del deporte es enorme en las sociedades contemporáneas, bien sea como elemento de práctica, o bien como espectáculo de masas. El caso es que, como se verá a continuación, su importancia es indiscutible en la sociedad, hasta el punto de que los sociólogos dedican mucho de su tiempo e investigaciones al estudio de las diferentes manifestaciones deportivas. En esta tarea cabe resaltar los estudios realizados por Manuel García Ferrando sobre los hábitos deportivos de los españoles, quien con un laborioso trabajo que abarca el análisis riguroso y sistemático del deporte en España desde 1980 hasta

2011, facilitará enormemente la ejemplificación y justificación de algunos de los argumentos aquí presentados.

Según el análisis hecho hasta el momento, el deporte mantiene una fuerte relación con otras instituciones sociales, tales como la economía, la política o la educación. Y es que según Dunning (2003), en el deporte se reflejan las tendencias sociales dominantes, por lo que será necesario conocer un poco más a fondo esta realidad sociológica, dada la importancia del deporte como agente de socialización dentro de la universidad.

En concreto, este apartado desarrollará una aproximación sobre aquellas clasificaciones del deporte que arrojen luz a la hora de entender cómo se organiza éste en la sociedad contemporánea. Este aspecto es importante ya que en la actualidad, como comenta Morales (2009), a cualquier actividad física se la empieza a conocer con el nombre genérico de deporte, bien sea hacer carrera continua, pasear en bici, nadar e incluso caminar, aunque queden al margen de cualquier aspecto competitivo o reglamentario. Así entendido el deporte adquiere muchos perfiles, siendo difícil encajarlo en una sólo categoría, quedando su definición a expensas del marco en el que nos desenvolvamos (Giménez & Díaz, 2001). Finalmente, el apartado se detendrá en justificar la necesidad social de una gestión del deporte sensible a los objetivos y metas que desde cada institución o entidad deportiva correspondan. En este caso con el objetivo de comprender el alcance del Deporte en la Universidad.

2.3.1.- Organización y clasificaciones del deporte contemporáneo

En los países industrializados, según hemos podido comprender a partir de las aportaciones de la bibliografía crítica respecto al hecho deportivo, la organización del deporte es compleja y adquiere en cierta manera las connotaciones de la sociedad en la que se enmarca, a saber, burocratización, racionalidad, formalización, jerarquía, comercialización, etc.

Dicha organización responde a diferentes necesidades relacionadas con la multidimensionalidad del hecho deportivo. Es decir, de la misma manera que el deporte se concibe desde diferentes interpretaciones, existen varias entidades encargadas de la organización de uno u otro tipo de deporte. Partiendo de diferentes metas y concepciones, encontramos tanto organizaciones centradas en la gestión pública municipal, como

también entidades de carácter privado, el deporte en las instituciones educativas, el deporte federado, etc. Por ello, para entender los elementos que motivan la organización del deporte, lo más acertado será clasificar las diferentes modalidades o tipos de deporte.

Sin embargo, García-Ferrando (1990) advierte que “la diferenciación entre lo que pueda considerarse deporte popular, deporte de recreación, deporte de tiempo libre, deporte de alto rendimiento, o deporte espectáculo, no deja de ser materia opinable y eminentemente subjetiva” (p.256). Y es que el análisis de los elementos definitorios de cada uno de los tipos o clasificaciones del deporte (rendimiento, espectáculo, recreación, etc.) no puede reducirse a su presencia o ausencia, sino que debe atenderse al nivel de intensidad y características presentes en cada tipo.

Tras el afán por entender las diferentes vertientes sobre las que el deporte se desarrolla, entraremos en este subapartado en la tarea de clasificar las diversas manifestaciones del hecho deportivo. Lo cual permitirá dar un nuevo paso hacia el destino final del capítulo: entender la naturaleza del deporte en la universidad. A tenor de la existencia de un sinfín de clasificaciones, a continuación únicamente se recogerán aquellas más destacadas y útiles para el afán de orientar éticamente la gestión del deporte en la universidad. Para ello, en palabras de Cagigal (1996),

“la primera y fundamental clasificación que se impone, partiendo de la misma naturaleza del hecho deportivo es: el deporte como <<praxis>>; y el deporte como espectáculo. El deporte entitativamente es <<praxis>>; el deporte extrínsecamente denominado es ante todo espectáculo; del cual se derivará el deporte-resultado, requerido por la sociedad, que puede a su vez conducir al deporte-profesión o al deporte- instrumento.”(p. 765)

Asimismo parece que de cada una de estas perspectivas, a saber, *deporte-praxis* (entendido como deporte desde la perspectiva del practicante) y *deporte-espectáculo* (entendido desde la perspectiva del espectador), emanan una serie de valores diferentes, que a lo largo de estos primeros capítulos de la tesis se irán desbrozando. Pues será necesario entender cuales de estos valores y, por tanto, cuales de estas modalidades se alinearán con las misiones que realmente corresponden a la institución universitaria.

Sin embargo, no conviene olvidar la existencia de otras clasificaciones de los deportes, que originadas a partir de la propia versatilidad de las formas deportivas, así como de su carácter cambiante e innovador, especifican y matizan ciertos aspectos de las tipologías recién descritas.

Como se ha indicado más arriba, debido a los intereses humanístico-filosóficos de este trabajo, se pasaran de largo aquellas clasificaciones que únicamente parten del estudio del fenómeno deportivo al margen de sus implicaciones sociales. Es decir, el análisis que interesa no es tanto el que de razón por ejemplo del tipo de actividad física que implica un deporte determinado, del terreno o lugar de práctica y las características de la propia actividad deportiva, ni de ciertas características intrínsecas a la propia práctica, sino más bien aquel tipo de análisis que apunte características de tipo sociológico.

Por lo que atendiendo a García-Ferrando (1990) diferenciaremos por ejemplo los deportes en función de la mayor o menor presencia del carácter utilitario o no utilitario del juego, encontrando desde este enfoque un continuo en el que se encontrarían las siguientes perspectivas. Dicho enfoque se aprecia claramente en la Tabla 5.

Tabla 5.

Clasificación de los deportes según el enfoque utilitarista. (García-Ferrando, 1990)

Clasificación de los deportes en función del enfoque utilitarista
Deportes formales
“como son los de alta competición y los deportes profesionales, en los que tiene escasa relevancia el juego.”
Deportes semiformales
“que se realizan desplegando su carácter competitivo y organizado, pero sin que sus participantes estén profesionalizados o se dediquen con tanta intensidad al entrenamiento deportivo.
Deportes informales
“en los que los elementos de juego y recreo son determinantes de la actividad deportiva realizada.”

A raíz de esta clasificación se hace una reflexión en la que el autor explica como “el éxito del deporte formal, su continua comercialización y

especialización, contrasta con la difusión del deporte informal, practicado por parte de un número creciente de jóvenes y adultos...” (p.38). Es decir, el desarrollo de uno de estos tipos de deporte no implica relación con la mengua de otro de los tipos. De alguna manera, todos ellos gozan de una expansión que, de uno u otro modo, debe ser digerida por la sociedad contemporánea.

Por otra parte, como se vio con Cagigal (1996) existe una diferenciación entre el *deporte praxis* y el *deporte espectáculo*, emergiendo desde esta clasificación una diferencia entre ambos tipos de deporte a partir de los protagonistas del hecho deportivo. Así, en el *deporte praxis* el protagonista sería el propio deportista, en tanto que practicante. Mientras que en el *deporte espectáculo*, el protagonismo recaería sobre la gente que se mueve alrededor de esa vertiente espectacular programada y explotada: los espectadores. Además cabe mencionar que el deporte espectáculo mantiene una fuerte vinculación con la profesionalización de los deportistas.

En 1999 Alicia López Yeste aportó una nueva referencia atendiendo al carácter bipolar del hecho deportivo desde la que se ofrecen definiciones, a partir de características concretas, que diferencian claramente el modelo de deporte del que se quiere dar razón:

Este tipo de clasificaciones se encuentran ampliamente aceptadas por la sociedad, y son utilizadas normalmente por las administraciones públicas, por la facilidad de comprensión que proporcionan de la propia definición. Desde esta perspectiva surgen de manera bipolar el deporte de competición-deporte recreación, deporte profesional-deporte no profesional, deporte rendimiento-deporte salud, o deporte moderno-deporte tradicional. (p.25)

Desde esta clasificación, se observa claramente cómo el deporte puede ser entendido a partir de los dos polos existentes en cada una de las siguientes características: competitividad, profesionalismo, rendimiento o salud, referente histórico.

Finalmente, siguiendo las orientaciones planteadas por esta misma autora, se hará referencia al tipo de clasificaciones enunciadas en relación al sector al que se dirige la actividad deportiva en cuestión. Es decir, la clasificación radica en el sector de población implicado en la práctica deportiva. En cierto modo, esta clasificación se complementa con la anterior, en tanto que indican hacia quién se dirige la actividad y de qué

tipo de actividad se trata. Así pues, en esta última encontramos: deporte escolar, deporte para la gente mayor, deporte federado, deporte municipal, deporte en la universidad.

Por su parte, dentro de cada una de estas grandes divisiones o clasificaciones del deporte, se pueden desglosar otros subapartados que a su vez seguirían concretando más y más el significado de cada modelo. Principalmente nos interesa profundizar lo máximo posible en el deporte en la universidad aunque, para hacerlo de un modo adecuado, es preferible dedicar un capítulo completo a su análisis más adelante y seguir ofreciendo ahora una visión panorámica de lo que el fenómeno deportivo representa a nivel social en la actualidad.

Sin embargo, sí haremos un breve inciso para describir muy someramente la organización del deporte a nivel federado, el cual se asienta principalmente sobre el deporte de competición y tiene una idiosincrasia establecida en la que la unidad básica de organización de la actividad deportiva es *el club*. Dicha entidad abarca desde su modesta relación con los clubes deportivos locales, hasta los ricos clubes deportivos enmarcados en ambientes donde el deporte es un espectáculo organizado profesionalmente y en los que, además de los propios practicantes, se adhieren los socios, los espectadores, los técnicos, los directivos, etc.

A su vez, los clubes deportivos están sujetos a otra organización de entidad superior: *las federaciones*. Éstas son las encargadas de delimitar el funcionamiento de los diferentes deportes y pueden ser encontradas tanto a nivel autonómico, como nacional e internacional. Sin embargo, tanto los clubes como las federaciones acogen actividades deportivas tan diversas que sus funciones son confusas por momentos, pues tanto pueden ser responsables del deporte de elite, como del deporte escolar o del aficionado. Además, existe en los últimos años un creciente número de personas que practican diferentes actividades físico-deportivas desde enfoques o planteamientos muy diferentes y, cada vez más, alejados de la competición. Dicha popularización emerge, asimismo, desligada por completo de cualquier vinculación con los clubes o las federaciones, por lo que describir la organización social del fenómeno deportivo no es tan fácil si se quiere dar razón de todos los matices que están sucediéndose en el universo deportivo contemporáneo.

Por tanto, a tenor de los intereses federativos por acaparar tantas manifestaciones del deporte como les sea posible, la realidad social demanda nuevas formas de deporte fuera del amparo de las federaciones. Esta realidad indica que el deporte practicado por cuenta propia es mayoritario respecto al deporte como actividad dentro de un club o federación. Por lo que la competición deja de ser uno de los elementos de motivación de la población practicante de deporte, siendo preferidos según los estudios de García-Ferrando (1990) objetivos como el propio gusto por el deporte y el desarrollo de las capacidades motoras del organismo, el componente socializador y de integración social, los efectos saludables, la evasión de la vida cotidiana, etc.

Esta nueva realidad debe pues orientar la actuación de las administraciones y diferentes entidades encargadas de la organización del deporte en el sentido adecuado. En esta línea, se aclara que la principal tendencia del deporte contemporáneo detectada por los sociólogos es la que relaciona al ocio con el deporte (Puig & Monteagudo, 2004). Tanto es así que ante la concepción del deporte como actividad de tiempo libre, una de las preferencias de la población respecto a la dedicación de su tiempo de ocio recae en el deporte. En las propias palabras de García-Ferrando (1990): “Queda claro, pues, que el deporte es una de las actividades preferidas de tiempo libre de los españoles, y que la demanda masiva de oportunidades para hacer deporte no parece que vaya a disminuir en los próximos años” (p.70).

Bajo esta perspectiva, el autor explica el nacimiento de un nuevo concepto de *deporte para todos*, surgido “con el propósito de difundir la idea de la práctica y actividad deportivas entre la mayoría de la población, en un intento doble de contrarrestar las influencias exageradas del deporte-espectáculo, y de difundir patrones de conducta saludables y recreativos” (p.89).

De otro modo, puede definirse este nuevo concepto de *deporte para todos* como el deporte no federado, es decir, el deporte realizado fuera del ámbito de las ligas y campeonatos formalmente organizados. Y es que, atendiendo a las orientaciones de Andrés (1983), dados estos cambios, las administraciones públicas encargadas del deporte tienen la responsabilidad de investigar los gustos y las necesidades de la población, así como el contenido de la oferta ya existente, para rentabilizar los esfuerzos

desempeñados y ofrecer una respuesta satisfactoria ante las nuevas necesidades, aunque sobre esto nos detendremos un poco más adelante.

2.3.2.- La gestión ética del deporte como necesidad social

A través de los apartados precedentes se ha desvelado la necesidad de conocer y discriminar las diferentes implicaciones que el deporte tiene a nivel social para poder orientar una gestión ética del mismo. Es palmario que, debido a su potente interacción con los diferentes agentes sociales, el alcance del deporte es tan complejo y tiene tantas aristas que se hace necesario acotar los diferentes ámbitos del mismo. Así, hablar de deporte en general, o de valores del deporte desde un punto de vista genérico, es ciertamente ingenuo en el siglo XXI. Tal simplicidad puede entenderse en entornos no científicos ni académicos, pero en este caso, el trabajo que nos ocupa debe cimentarse desde argumentos y posicionamientos más concretos y específicos. Para ello será necesario tratar el tema con la máxima propiedad posible. Por tanto, a la hora de hablar de gestión deportiva, es casi necesario apellidar al término deporte para aclarar a cuál de sus ámbitos se hace referencia. Ya que, del mismo modo que no es lo mismo el deporte espectáculo, que el deporte para todos, o que el deporte en la universidad; no tiene tampoco ningún sentido hablar de gestión deportiva de un modo genérico. Cada modelo de gestión tendrá, como se adelantaba en momentos anteriores, unos objetivos y una idiosincrasia muy diferentes. Lo cual deberá ser tenido muy en cuenta a la hora de planificar su desarrollo, si es que realmente se aspira a una gestión coherente y ética. En este sentido Morales (2009) reclama la necesidad de clarificar los objetivos que guían cualquier gestión:

Planificamos para saber qué acometer, en qué momento hacerlo y cómo llevarlo a cabo, para que posteriormente valoremos si el resultado fue el que se había previsto, por lo que será necesario establecer instrumentos que nos indiquen, por un lado la realidad de la que partimos, y por otro nos posibilite valorar lo alcanzado. Es un proceso complejo y a veces bastante lento, pero siempre necesario ya que el conocimiento de la realidad de los objetivos a alcanzar, nos van a permitir definir las actuaciones que tengamos que emprender en los momentos más adecuados. (p.96)

Como se aclara, para valorar si la gestión del deporte desde las diferentes entidades o instituciones es adecuada, cabe preguntarse si

realmente está cumpliendo sus objetivos. Y para ello, cabe tener claros dichos objetivos. En este sentido, sí existen determinadas entidades que tienen marcados una serie de estatutos que especifican su objeto de actuación, así como la naturaleza de sus funciones. Sin embargo, en la inmensa mayoría de las ocasiones estos estatutos se quedan en una mera declaración de intenciones que raramente es concretada. Como dice García-Ferrando (1990), tras examinar en su caso los Estatutos de Los Servicios Municipales de Deportes, la mayoría de ellos siguen un mismo patrón o modelo y revelan unos objetivos excesivamente vagos y ambiguos como para poder ser posteriormente evaluados con cierta precisión.

En el ejemplo de los Servicios Municipales de Deportes este autor subraya que la directriz común parece ser la: “promoción deportiva y el desarrollo de la cultura física de la población del municipio, así como las prácticas deportivas de carácter aficionado” (p.253). Y aunque al parecer la meta está clara, los medios para llegar a alcanzarla pueden ser tan diversos que durante su ejecución todo puede quedar diluido y desvirtuado. Y no con ello se quiere decir que exista una mala práctica gestora en todos los casos, ni mucho menos. Lo que generalmente sucede es que en ocasiones ciertas instituciones deben vérselas y deseárselas para funcionar y ser dirigidas bajo ciertos criterios de rentabilidad y eficacia, tal y como se exige a otras actividades empresariales con recursos limitados.

Este problema de los Servicios de Deportes Municipales no dista relativamente mucho del que existe en otras instituciones o entidades deportivas como por ejemplo el caso del deporte en la universidad, que es el que centra la atención de la tesis. Y es que uno de los objetivos del presente trabajo es tratar de esclarecer cuales son las metas y cómo deben ejecutarse las acciones pertinentes para la gestión y el desarrollo del deporte en la universidad. Pues cabe la posibilidad de que, aunque existan ciertas directrices claras y refrendadas por determinados organismos y documentos legales, un desarrollo más completo es no solo deseable o razonable, sino también necesario para enfocar y orientar su gestión.

Sobra decir que la gestión del deporte, desde una perspectiva genérica, existe desde los comienzos del deporte moderno. No obstante, no hace tanto tiempo que a los gestores se les exige, además de su desempeño gestor tradicional, la confluencia de aspectos promocionales y educacionales específicos del deporte. Es decir, no vale cualquier modelo

de gestión para cualquier tipo de deporte, pues, en función de su orientación y de la institución desde la que se gestiona, el deporte necesita de un modelo de gestión diferenciado del resto. Aspecto que requiere el dominio, o cuando menos asesoramiento, de una serie de fundamentos éticos y filosóficos desde los que llevar a cabo un modo correcto de gestión (García-Ferrando, 1990).

Es obvio, pues, que el gestor de un gimnasio privado no perseguirá los mismos objetivos que el gestor del Servicio de Deportes Municipal, y que a éste último a su vez, deberá exigírsele un modelo de gestión diferenciado de la del director de un Servicio de Deportes de una universidad. Cada cual tendrá unos objetivos y en base a ellos deberá articular un modelo de actuación particular. Ahora bien, estos objetivos deben ser producto de un trabajo previo de reflexión y planificación. Una reflexión y análisis previos que deben hacerse eco del modelo de deporte que se pretende promover, del tipo de sujeto para el que orienta la gestión, de los valores que se estiman preponderantes a la hora de tomar decisiones, etc.

Todo ello nos lleva a comprender la necesidad de que los gestores de entidades deportivas, independientemente de los objetivos definitorios de cada una de ellas, deberán conocer cuáles son las bases que deben guiar su gestión. Es decir, a los contenidos que un gestor deportivo debe dominar según las investigaciones llevadas a cabo por Milewski & Bryant (1985), a saber: gestión, marketing, contabilidad, relaciones públicas, comunicación interpersonal, planificación y organización de programas de actividades; desde esta tesis entendemos necesario añadir el conocimiento de los fundamentos éticos y filosóficos desde los que orientar todos estos aspectos.

Así, el ámbito de actuación de un gestor deportivo debe delimitarse y orientarse a partir de los fundamentos éticos y filosóficos que se desprendan de la institución desde la que realiza su gestión. De un modo muy breve García-Ferrando (1990) indica que las principales funciones de un gestor son: “Lo específico de la dirección es la supervisión, la coordinación de funciones, la dirección de planes, el planteamiento de objetivos, etc.” (p.261). Por tanto, podría decirse de un modo simplificado que la gestión se basa ante todo en la toma de decisiones, por lo que una

buena gestión no deja de ser el producto de una serie de decisiones bien tomadas.

Así pues, las decisiones entorno a aspectos como: administración, personal, aspectos económicos, programación de medios, control de mercancías, conservación y mantenimiento, organización de actividades, etc., deben tener unos objetivos comunes bien fundamentados a partir de criterios éticos previamente delimitados desde las funciones propias de la entidad desde la que se desarrolla la gestión. En el caso concreto de esta tesis, será necesario definir cual es el modelo de deporte que se quiere gestionar y promover desde la institución universitaria.

Por todo ello, queda claro que la gestión de una entidad deportiva cualquiera necesita de una fase o proceso de reflexión filosófica para poder llegar a ser una verdadera gestión ética (coherente con sus metas legítimas), en tanto que congruente con los objetivos y premisas marcadas por la naturaleza de la entidad y sus horizontes deontológicos.

Así, más adelante el objeto de esta tesis se centrará en descifrar cuales deben ser las verdaderas metas que han de orientar la gestión del deporte en la universidad. Ejercicio que únicamente podrá realizarse tras el análisis más detenido de la situación actual del deporte en la universidad desarrollado en el siguiente capítulo.

2.3.3.- Hacia un modelo de organización transversal basado en la práctica

A través de la revisión desplegada hasta el momento, se han discutido de un modo panorámico los principales aspectos que envuelven la realidad del hecho deportivo actual en tanto que fenómeno social. Asimismo, de entre todo lo visto, impera la necesidad de dar un apellido al término deporte si es que se quiere hacer una aproximación verdaderamente rigurosa del campo. Para ello, nos hemos servido de una serie de clasificaciones basadas en el deporte como hecho social, de entre las que destaca, para los intereses de este estudio, la división entre *deporte espectáculo* y *deporte praxis*.

Desde esta línea descriptiva, es muy clarificadora la siguiente cita tomada de Cagigal (1996), en la que hace referencia a los principales matices diferenciales de ambos tipos de deporte:

Esta coincidencia viene a confirmar la tesis de que, denominados por concepto <<deporte>> existen a comienzos del último cuarto del siglo XX dos grandes tendencias divergentes que, a medida que se estructuran y desarrollan, van constituyendo entidades dispares, impulsadas cada una de ellas por requerimientos totalmente distintos: el deporte-praxis, alimentado por la propia necesidad humana de movimiento lúdico-competitivo, concretada en una manera particular de expresarse, que puede comprender igualmente las formas deportivas espontáneas que las organizadas, pero que se enmarca ya en una conducta reflexiva y consciente de valores humanos y sociales del deporte, tales como salud, descanso, esparcimiento, socialización, etc. Y por otro lado, por otro camino, el deporte-espectáculo, requerido por demandas distintas del anterior, motivado por las grandes propagandas políticas, por los intereses económicos, comerciales, manipulado por los grandes resortes de la publicidad. (p.765)

Definitivamente, la importancia de esta gran división entre *deporte-praxis* y *deporte-espectáculo* radica, desde la orientación ética de esta investigación, en la gran diferencia de valores que desde un tipo u otro de deporte se generan. Por ejemplo, se pasa de valorar la diversión, la recreación, la socialización o la salud, en el deporte praxis, al espectáculo centrado en la búsqueda de recompensas lucrativas en el deporte espectáculo por otro lado; sin olvidar la existencia de una tercera dimensión, que de alguna manera quedaría en medio: el deporte rendimiento. El cual, aunque plenamente orientado a la competición e institucionalizado, no logra alcanzar la popularidad y la espectacularidad necesarias para ser entendido como negocio. En definitiva, nos quedamos con tres modelos que no deben entenderse como compartimentos estancos: el deporte práctica o deporte para todos por una parte. El deporte rendimiento, deporte de élite o deporte competición por otra parte. Y, finalmente, el deporte espectáculo.

Brevemente existen una serie de características del *deporte-espectáculo* que conviene recordar. En esencia, se ha visto cómo éste se aprovecha de la espectacularidad de la alta competición para transformar al fenómeno deportivo en un negocio. Hecho que lo ha llevado a trascender desde su propia naturaleza de competición lúdico-agonística, hacia dimensiones sociales como la económica y la política. Lo cual, a su vez, provoca tensiones sociales que en el peor de los casos pueden degenerar en brotes de violencia.

Por otra parte, el enfrentamiento entre *deporte-praxis* y *deporte-espectáculo*, nos permite descubrir el modelo de deporte que, como

veremos más adelante, encaja mejor con los valores por los que el deporte en la universidad debe apostar. Obviamente estamos refiriéndonos al *deporte-praxis*. Un deporte arraigado en su esencia de práctica de ocio y no de negocio y que además, como aseguran Puig & Monteagudo (2004) no es cualquier tipo de ocio, sino un ocio humanizador, propicio para el desarrollo personal y civilizador. Por lo que, en este sentido, la gestión deportiva en la universidad no puede hacer oídos sordos ante el nuevo paradigma de *deporte-praxis* desde este enfoque basado en la educación, el recreo y la salud, entre otros valores positivos.

Sin embargo, el propio García-Ferrando explica que esta eclosión del *deporte-praxis* o como él acostumbra a denominarlo, *deporte para todos*, no implica que el deporte de competición no siga ganando popularidad y espectacularidad:

De esta forma, la idea de una práctica deportiva reservada durante los años de la juventud a una minoría de individuos con un buen talento psico-motriz, que se encuentra detrás del movimiento del deporte de competición moderno, con su crecientemente compleja organización federativa, se ha ampliado a una concepción del deporte puesto al servicio del desarrollo integral de todas las personas sanas a lo largo de prácticamente toda su vida. Esto es, junto al deporte competitivo en todos sus niveles, que no deja de ganar popularidad y espectacularidad en las sociedades de masas de nuestro tiempo, se ha ido difundiendo la concepción de que la práctica deportiva moderada y bien dirigida, es un medio excelente para mantener una vida sana. Ambas concepciones del deporte coexisten en tales sociedades, reforzándose mutuamente, ya que la alta competición deportiva, con sus campeones y héroes, y con el espectáculo que generan, contribuye a popularizar y mantener el interés por el deporte, mientras que la gran masa de practicantes de deporte-salud y deporte-recreo, no hace otra cosa que reforzar el papel protagonista del deporte en las sociedades urbanas e industriales. (p. 263)

Dado que el deporte se ha convertido en un elemento característico de la actual sociedad de masas, la planificación deportiva debe ser consciente de la emergencia del nuevo modelo de deporte demandado por la sociedad. A saber, deporte entendido como actividad práctica de carácter lúdico, que preferiblemente debe desarrollarse en instalaciones asequibles y funcionales. Y no sólo eso, sino que además ha de procurar ofrecer este servicio orientado de forma que sea sostenible a lo largo de la vida de todos los usuarios. En este sentido, los gestores deportivos encargados de la gestión del deporte en la universidad, además del enfoque

pertinente de la práctica, también deben conocer el nivel de práctica de los posibles usuarios, así como las actitudes y el nivel, tanto en cantidad como en calidad, que estos usuarios tienen hacia el deporte.

De hecho, los cambios sociales acaecidos en el ámbito de la práctica deportiva están determinando un cambio significativo en la organización de los modelos deportivos, pasando de un sistema de organización lineal, basado en la estructura para la competición deportiva: clubes, federaciones territoriales, federaciones nacionales y federaciones internacionales; a un modelo de organización transversal en el que el deporte basado en la práctica ocupa otros valores (Gómez-Navarro, 2002).

2.4.- El bien interno del hecho deportivo

A lo largo de este segundo capítulo se han detallado las diferentes concepciones del *hecho deportivo*, así como su evolución. Del análisis histórico ha quedado claro que el verdadero motor del deporte radica en su espíritu *lúdico-recreativo*, así como en la tensión derivada de la *competición* y en el desarrollo de la práctica de *actividad física* como medio de interacción y comunicación entre practicantes. No en vano, aunque el deporte como tal, es decir, el que conocemos hoy en día, nació en la Inglaterra del siglo XVIII, estos elementos constitutivos basados en la diversión, la actividad física, la competición, la comunicación, etc., pueden encontrarse desde mucho antes, siendo sólo incorporaciones posteriores la fuerte reglamentación y la institucionalización. En cualquier caso, de estas incorporaciones ha surgido una importante diferenciación que ha dado pie a las interpretaciones *utilitaristas* del hecho deportivo.

Ahondando en los diferentes posicionamientos, el deporte puede entenderse inicialmente desde dos posturas, aquella que interpreta su origen como una producción del instinto de supervivencia equiparable al resto de seres del reino animal, y aquella otra que, demarcándose de esta concepción, lo entiende como un fenómeno estrictamente humano. En esta segunda concepción dos nuevas interpretaciones guían su estudio. Por una parte encontramos a los *idealistas*, para quienes el deporte emana de lo más profundo del ser humano, concretamente de su sentido lúdico (*Homo ludens*), y por otra hallamos a quienes, desde un enfoque *utilitarista*, lo acusan de ser una herramienta de manipulación político-social. Según se adopte una u otra posición, el origen y la propia naturaleza del deporte se

considerarán aspectos radicalmente opuestos. Para unos siempre ha sido una práctica inherente a la existencia humana, mientras que para otros, todo empezó a partir de la sociedad post-industrial. Un momento histórico en el que el deporte se institucionalizó y se reglamento, de forma que empezó a producir determinados valores que vinieron como anillo al dedo a una burguesía que necesitaba asegurar y perpetuar su estatus económico, político y social.

En cualquier caso, a mi juicio, el *eclecticismo* entre estas posiciones no es una idea descabellada, pues, siendo cierto que todos los argumentos aducidos cuentan con una solidez respetable, parece que la mejor opción será la de considerar que el deporte que hoy conocemos proviene un poco de todas estas formas de entenderlo. Indiscutiblemente es un fenómeno multidimensional y complejo que, sin embargo, ha sabido adaptarse y superar ciertos momentos de inestabilidad hasta adquirir en el momento actual una creciente importancia social. Tal como se ha visto, de él y de los valores que de él emanan se han desarrollado históricamente hechos deseables y también algunos abusos reprochables. La cuestión es que, a su manera, todos estos enfoques han impulsado al fenómeno deportivo hacia el estatus y la aceptación social que ostenta hoy en día. Asimismo, se han ido diferenciando los subsistemas que lo componen, aunque sigue siendo necesario profundizar en el conocimiento de esta estructura. Por lo que interesa ante todo determinar las misiones de cada modalidad y evitar que de la buena imagen del deporte se aprovechen intereses poco legítimos.

Dada la profundidad con la que el deporte se está propagando en la sociedad contemporánea y siendo conscientes de su potencial transmisor de valores y de contravalores, éste capítulo nos ha abierto los ojos ante la necesidad de reflexionar y gestionar una orientación deseable y razonable de tal fenómeno. De todo lo dicho se concluye que el deporte ha adquirido una dimensión social tan sonada que requiere de un proceso de reflexión y aplicación ética que trascienda sus procesos intrínsecos y su lógica interna para aclarar los engranajes y el funcionamiento que los diferentes subsistemas deben acometer.

Con esta voluntad, en adelante se verá específicamente el deporte en la universidad, el cual puede considerarse como vanguardia de esta serie de cambios hacia actividades deportivas que desarrollen valores positivos como la educación, la recreación, la salud y, en definitiva, todos aquellos

valores que produzcan un elevado nivel de bienestar y crecimiento personal. De hecho, aunque se están adelantando acontecimientos, se verá a continuación cómo el deporte en la universidad también ha comenzado a rechazar comportamientos deportivos basados excesivamente en el éxito y el resultado, así como aquellos actos deportivos que tienen intereses económico-políticos. No obstante, corresponderá a los siguientes capítulos de esta investigación acotar con mayor propiedad sus misiones y orientar la acción.

En cualquier caso, para concluir conviene enfatizar que el deporte en la universidad, en tanto que fenómeno diferente a otros modelos de deporte de la sociedad contemporánea, no tiene como misión dar respuesta a la demanda de la población universitaria sin más. Desde el marco de esta investigación se pretende argumentar que una buena gestión del deporte en la universidad no debe únicamente tratar de dar respuesta a las demandas de la población universitaria, sino que debe cumplir prioritariamente las metas para las que está concebido. Y no con ello pretende afirmarse desde aquí que el deporte en la universidad debe desoír las demandas sociales sino que, por encima de todo, debe tener claras cuáles son sus pautas de actuación y alinear su acción en base a las mismas. Pues, como se verá en los siguientes capítulos, el deporte en la universidad goza de una idiosincrasia determinada que vendrá marcada por directrices legales, así como sobre todo por argumentos morales, sociales y culturales que son inmanentes a la propia institución universitaria.

CAPÍTULO 3

EL DEPORTE EN LA UNIVERSIDAD: ANÁLISIS GENERAL Y APROXIMACIÓN AL CASO DE LA UNIVERSITAT JAUME I

Antes de entrar en un análisis detallado del *deporte en la universidad* ha sido necesario esclarecer previamente los antecedentes y la complejidad estructural del fenómeno deportivo de un modo general. El sentido del *deporte en la universidad* no puede entenderse sin tener claras las nociones delimitadas en el anterior capítulo, pues éste bebe de todo lo dicho y se configura en torno a las posibilidades allí explicadas. Por otra parte, no sería de recibo que en filosofía, concretamente en el terreno de las éticas aplicadas, se desarrollara un análisis sobre el campo de aplicación sin haber delimitado previamente sus fundamentos.

Así, puestos hasta aquí los cimientos sobre los que construir este nuevo capítulo acerca del *deporte en la universidad*, la mirada se irá concretando en adelante hacia el análisis tanto del estado actual, como del horizonte de gestión deseable para el deporte en la universidad.

Actualmente sigue resultando una ardua tarea hablar del concepto de deporte en la universidad, ya que a día de hoy es un fenómeno que aún no goza de una identidad clara y definida. El caso es que aunque en otras culturas no sucede lo mismo, en nuestro país existen diferentes modelos y concepciones de deporte en la universidad, lo que provoca que en ciertos casos, como afirma López-Yeste (2009), ni siquiera quienes se encargan de su gestión tengan claro lo que tienen entre manos ni, por consiguiente, el camino a seguir:

A fin de cuentas, es difícil hablar del concepto deporte universitario, por que como tal no existe. Existen universitarios que practican deporte, también existen organismos que tratan de regular el deporte para el sector de población universitaria, pero el deporte universitario en sí, no goza de un protagonismo propio que lo dote de identidad. Ni siquiera las administraciones que lo regulan saben realmente hacia donde dirigen su gestión. Se mezclan ideas, conceptos y objetivos, (promoción de hábitos saludables, alto nivel, formación, integración social,...), por lo que es frecuente observar programas deportivos, objetivos, fines y metas totalmente diferentes entre unas universidades y otras. (p.27)

Desvelando este mismo hecho, Aguado (2006) profundiza en la diversidad de modelos que se dan en el territorio estatal, convirtiéndose a

su vez estas diferencias estructurales, en diferencias en la gestión y la organización del mismo:

En cuanto al modo en que las universidades afrontan la organización del deporte, podemos decir que no existe un modelo definido de organización deportiva universitaria, sino que conviven diferentes modelos, con diferencias, no solo en aspectos de estructuras e instalaciones sino en las diferentes políticas que las universidades llevan a cabo. Si damos un repaso por el trabajo que realizan los diferentes Servicios nos encontramos que en unos casos se pone más énfasis en las competiciones internas o externas, en otros en las actividades recreativas y de ocio, en otros se realiza una gestión a modo de empresas de servicios deportivos. Unas universidades se integran en grupos zonales y regionales para organizar sus competiciones interuniversitarias, otras no comparten esta forma de competiciones. En fin, no existe un modelo común de organización. (p.155)

Así, para arrojar un poco de luz sobre el asunto, se irán recorriendo a continuación las concepciones y posturas más significativas con el objetivo de desvelar la identidad propia del deporte en la universidad. Es común que en los estudios realizados hasta el momento los autores se lamenten de las carencias y de la falta de investigación sobre el tema. No obstante, estas carencias son cada vez menores, dado que el número de estudios y la calidad de los mismos empiezan a despegar. A modo de ejemplo no se pueden obviar algunos antecedentes de esta investigación, entre los que destacan estudios como los de Manuel García Ferrando sobre los hábitos deportivos de los españoles (estudio entre 1980 y 2005); el examen realizado por Fernando París en colaboración con Enrique Elizalde en 1995 sobre *El Deporte en las Universidades*; o el *Análisis de la encuesta, sobre su organización, práctica y equipamientos* de 1996 realizado por el Consejo Superior de Deportes (C.S.D.). Igualmente el efectuado en 2003 por Vicente Martínez, con el apoyo del C.S.D. en el que analiza la *Estructura organizativa de los Servicios de Deportes Universitarios en España*.

Por otra parte, con un enfoque más amplio, tampoco se pueden obviar dos trabajos elaborados por la Universidad de Valladolid y la Universidad de Alicante. El primero, bajo el título *Modelos de deporte universitario en Europa* (2005), y el segundo titulado *Los Modelos del Deporte Universitario de Estados Unidos, Canadá y Australia* (2005); en los que se describe el marco del deporte en la universidad en estos contextos.

De la mano de Rafael Gericó, *El Deporte en la Universidad española: estructuras organizativas y planteamientos de gestión* (2005) nos abre el camino de análisis en el conocimiento de la estructura y gestión del deporte en la universidad española. Y de un modo más concreto, las tesis doctorales de López-Yeste (1999) titulada *El Deporte en la Universidad Politécnica de Valencia. Un estudio desde la psicología social del consumidor*, y la de Miguel Ángel Morales, (2009), *La organización y gestión de las actividades físico-deportivas en la universidad: un caso práctico*, nos permiten aproximarnos a realidades prácticas y concretas significativas.

Destaca también el estudio realizado dentro del *Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte*. Concretamente el informe referido al *Deporte en la Universidad*.¹¹ Dicho informe aborda el deporte en la universidad desde una acepción más amplia, en la que, tras un breve análisis del estado de la cuestión, se ponen de manifiesto algunas de las principales medidas y acciones de futuro. Ésta iniciativa fue desarrollada en 2009 por el C.S.D. y elaborada por un grupo de expertos en deporte universitario, coordinados todos ellos por Carlos Hernando, director del Servicio de Deportes de la Universidad Jaume I de Castellón.

De origen reciente y cumpliendo con las expectativas de las anteriores investigaciones en cuanto a plasmar la anhelada foto de la situación actual en datos, nos encontramos con el *Estudio sobre el Deporte Universitario Andaluz* (2010), desde la Universidad de Cádiz, bajo la autoría de David Almorza, Antonio Yébenes, Rafael Rivas y José Antonio Bable, así como el *Estudio Diagnóstico del Deporte Universitario Español*, al que se añaden a los anteriores autores Joaquín Ronquete e Ignacio Casado, quienes, en la misma línea pero a nivel estatal, presentan un análisis verdaderamente completo de los principales indicadores relativos a la población, recursos de diferente índole, medios, etc., que componen el deporte en la universidad del estado español.

Por causas obvias, no se puede hacer aquí una reseña completa de todos los estudios, publicaciones, artículos, etc., dedicados al tema, aunque sobra explicar que existen muchas otras aportaciones que a lo largo de esta

¹¹ Este informe será analizado de nuevo en el Capítulo 4 (apartado 4.2.2.3.) con motivo de la delimitación del marco deontológico de los S.D.U.

tesis se han ido teniendo en cuenta y que, por motivos de claridad expositiva, aparecerán reflejadas donde corresponda.

Retomando el hilo de los estudios precedentes, se ha manifestado reiteradamente un *pero* o propuesta de mejora en muchos de ellos. Concretamente se quejan de la falta de coordinación entre las diferentes investigaciones, así como sus distintas orientaciones o enfoques. Por nuestra parte, aunque se está de acuerdo en que una mayor uniformidad en el enfoque de las investigaciones dotaría de mayor rigor y solidez a las conclusiones de las mismas, esta diferencia de enfoques no tiene por qué ser negativa, ya que representa la diversidad de intereses y puntos de vista desde los que se puede llegar a enriquecer la realidad del deporte en la universidad. De algún modo, toda esta diversidad responde a aspectos culturales, económicos, de autonomía, etc. Sin embargo, a pesar de los diferentes prismas e intereses, es innegable la emergencia de una idea clara que resulta de todos estos estudios, la cual en palabras de Aguado (2006) puede resumirse como sigue:

De lo comentado hasta ahora, podemos decir que existe un movimiento importante y significativo, organizado y serio de deporte en la universidad. Hay servicios deportivos en todas las universidades, hay instalaciones deportivas universitarias, hay ofertas variadas para los universitarios, hay competiciones universitarias en todos los niveles y las universidades y otras administraciones destinan varios millones de euros anualmente al deporte y a la infraestructura deportiva de las universidades. (p.158)

Así, aún sin aspirar a definir terminantemente la identidad del deporte en la universidad, conocer su magnitud actual es un punto de partida elemental para la presente investigación. No obstante, otro punto primordial que, a mi juicio, no deben olvidar las investigaciones venideras es la orientación del camino a seguir, es decir, la necesidad de mirar hacia el futuro para construir el deporte en la universidad que queremos tener. Hecho del que ya ha tomado buena nota el *Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte* del C.S.D. con un buen número de medidas para el futuro.

Así, de la mano del mencionado *Plan Integral*, y teniendo ya entre las manos el diagnóstico de Almorza, Yébenes, Bablé, Rivas, Ronquete & Casadi (2011) en el que queda perfectamente descrito el estado actual del deporte en la universidad, se está en condiciones de dar rienda suelta a nuevos

intereses científicos más allá de la obstinada querencia por desarrollar estudios descriptivos desde los que plasmar lo que podría considerarse la foto del deporte en la universidad española. Es decir, es momento de plantear objetivos que trasciendan el conocimiento de datos numéricos, cantidades, tipos, características, satisfacción y tantos descriptores como se han considerado pertinentes hasta el momento. Y aunque es obvio que capturar la ansiada foto abrirá las puertas en muchos flancos comunes de actuación y optimizará la gestión del deporte en la universidad, existen otros puntos pendientes e igual de urgentes que no conviene posponer. Por lo que iniciar ahora nuevas vías de investigación tiene más sentido y es más necesario que nunca.

3.1.- Diferentes modelos de deporte universitario en el panorama internacional

Hablar de *modelos de deporte universitario* puede llegar a parecer un atrevimiento ya que, a priori, existen tantos modelos de deporte diferentes como políticas estatales sobre las que éstos se desarrollan, o incluso llegando un poco más lejos, podría decirse que como universidades existen. La presencia de estándares o modelos queda a juicio de quien haga la clasificación, así como de los criterios que se tengan en cuenta. Sin embargo, tener claras las principales tendencias internacionales puede ser valioso a nivel de contrastar esos modelos con el propio. Pudiendo así discriminar qué aspectos son interesantes y por tanto susceptibles de ser importados, y cuales son deleznable y susceptibles de rechazo. En este sentido, con el fin de generar criterios de diferenciación entre modelos, el Consejo de Europa (1999) defiende el uso de tres indicadores: la *filosofía del deporte*, la *intervención legislativa* y la *intervención financiera*.

En cuanto a la *filosofía del deporte*, tal como se vio en el capítulo anterior, éste puede abordarse desde diferentes puntos: alta competición o rendimiento, espectáculo, deporte-práctica basado en la salud, el ocio y la recreación, etc. En lo relativo a la *intervención legislativa*, se habla de dos polos clásicos: el modelo liberal y el modelo intervencionista. En el primero el ciudadano decide el uso y orientación de su práctica, limitándose el estado a ofrecer las instalaciones; y en el modelo intervencionista, el estado puede llegar a guiar incluso legislativamente la orientación y práctica del deporte. Finalmente, en cuanto a la *intervención financiera*,

conviene ver el foco de aporte económico: financiación pública, apoyo de patrocinios, derechos de televisión, etc.

En esta misma línea argumentativa el estudio de la Universidad de Valladolid (2005) resalta la importancia de ese tipo de factores como las claves que hacen virar a los diferentes modelos de deporte en la universidad en uno u otro sentido:

Las diferencias más importantes entre países provienen del tipo de estructura organizativa que se concreta en un modelo de Deporte Universitario nacional. Estas diferencias se producen dependiendo de la interacción del sector público que puede ser más o menos dominante, así como en la participación del sector comercial. La dirección y la intensidad de los cambios en la estructura se han visto igualmente afectadas por los cambios experimentados por el deporte mundial y la educación universitaria, así como por las tradiciones deportivas del deporte y la educación en los diferentes países. (p.29)

Por todo ello, conocer algunos ejemplos internacionales dentro de otras sociedades occidentales con democracias liberales, puede ser de ayuda para comprender mejor el marco de nuestro propio deporte en la universidad, tanto a nivel de funciones, como de estructura organizativa, de financiación y de modelos de gestión.

Como guía para la elaboración de los siguientes subapartados destacarán los ya anunciados trabajos de las universidades de Valladolid y Alicante. El primero, titulado *Modelos de Deporte Universitario en Europa* (2005), desde el que se ofrecen las claves organizativas del deporte en la universidad en los distintos países europeos. Y el segundo, titulado *Los Modelos del Deporte Universitario de Estados Unidos, Canadá y Australia* (2005), en el que se describe el marco del deporte en la universidad a partir de algunos de los modelos más representativos de fuera del viejo continente.

3.1.1.- Modelos europeos

Conocer el modelo deportivo universitario de los países europeos nos ayudará a conocer, por contraste, la definición de nuestro propio modelo. Aunque al inicio del capítulo se ha razonado la dificultad de definir un modelo preciso de deporte en la universidad, desde el C.S.D. (1996) se defiende la existencia de un *modelo de deporte universitario europeo*, caracterizado por una forma de organización deportiva bastante

descentralizada, en la que la financiación y la gestión dependen, sin embargo, de las instituciones públicas. No obstante, desde el análisis de Álvarez-Santullano & Martínez (1999), la cosa no parece tan obvia. Según el recorrido jurídico que hacen estos autores, sí aparecen ciertas diferencias tanto en el grado de intervención y participación de las instituciones públicas y privadas, como en los modelos de organización e incluso en el grado de descentralización.

En cualquier caso, aún no pudiendo afirmar que en Europa todo el deporte en la universidad baila por completo al son de la misma música, sí existen unas pautas similares, a modo de reglas de juego comunes, relacionadas tanto con las estructuras generales, como con su integración cultural en cada sociedad, así como con los orígenes de su financiación. Así, en la mayoría de países existe una entidad organizativa internacional común centrada en un modelo de deporte competitivo. Bajo ella existe una estructura nacional del deporte en la universidad que suele mantener la idea de la estructura anterior pero a nivel estatal y, finalmente, nos encontramos con organismos de representación regional. Por tanto, podemos atrevernos a entender éste modelo como una analogía del modelo federativo: un organismo internacional, otro organismo nacional supeditado al anterior y, por último, uno regional.

Por tanto, veremos a continuación cómo los aspectos relacionados con la competición sí cuentan con estructuras análogas en los diferentes países y como, por el contrario, el *deporte-práctica* o *deporte para todos*, queda a expensas de la gestión y la promoción local. Hecho que significa una importante diferenciación en función de la importancia que se dé a cada modelo en los diferentes países. En estos momentos, a tenor de las presión federativa y del tirón social y económico del deporte profesional y de alta competición, está llegando a ser predominante el *deporte para todos* en algunos países del norte de Europa y sigue ganando terreno en el resto del viejo continente, aunque sigue siendo aún el modelo *competitivo* el que mantiene una estructura más fuerte y, por tanto, más extendida en los diferentes países.

Para conocer brevemente los antecedentes, conviene recordar que el origen del deporte universitario apareció en la sociedad civil a finales del siglo XIX, siendo un privilegio de los varones de clase media-alta. Éstos formaron los primeros clubes y federaciones de deportes universitarios,

aunque ya desde los orígenes de la Universidad, en el siglo XIII, los estudiantes de las primeras universidades europeas como Bolonia, Oxford, Cambridge, Lisboa, etc., practicaban determinados juegos aun sin estar estas prácticas plenamente integradas dentro del programa universitario. Esta situación marginal fue dando la vuelta progresivamente siendo a partir de la *Ilustración*, cuando, tal como se observara en el capítulo anterior, se tomó plena conciencia de la importancia de la práctica de actividad física. Desde entonces, el proceso de institucionalización ha ido ganando terreno, hasta llegar a un momento de aceptación oficial generalizada en todas las universidades, siéndole reconocidos valores educativos a esta práctica (Universidad de Valladolid, 2005).

Por otra parte, la internacionalización del deporte estudiantil comenzó bastante pronto, aunque los organismos internacionales que regularían estos procesos tardarían bastante en ser fundados. Así, el primer organismo internacional para el deporte estudiantil, denominado *Internacional Conuffissariat of University Sport*, se fundó en 1923 (C.S.D., 1996).

Dada la creciente importancia social del deporte en el siglo XX, los sistemas de organización deportiva universitaria internacionales han ido sobreviviendo o adaptándose a las diferentes guerras y complejos procesos políticos vividos. Así, tras la Segunda Guerra Mundial, la asociación de deporte universitario se dividió en dos grandes grupos, creando los países del Este la *Internacional Union of Students* (I.U.S.), y los occidentales la llamada *Federation Internacional des Sport Universitaire* (F.I.S.U.). Aunque en 1959 volvieron a unirse definitivamente adhiriéndose los miembros de la I.U.S a la F.I.S.U.

A causa de sus problemas de financiación la F.I.S.U. ha centrado su actividad en los eventos del deporte de alto rendimiento, especialmente las *universiadas* (algo así como las olimpiadas universitarias), así como determinados Campeonatos Mundiales que resultan comercializables. En este sentido, la razón aducida por la propia F.I.S.U. para decantarse por el modelo competitivo de un modo tan evidente viene determinada por dos motivos. En primer lugar por razones de índole económico: sólo los eventos de élite resultan comercializables, por lo que si no se tuviera qué vender, no existirían ingresos. Aunque por otra parte, la F.I.S.U. también argumenta que el *deporte para todos*, aquel que en el anterior capítulo se

definía como *deporte-praxis* basado en la salud y la recreación, puede y debe organizarse a nivel local, por lo que a ella le corresponde únicamente centrarse en el deporte de élite (C.S.D., 1996).

Asimismo, desde 2001 es destacable la aparición de los Campeonatos de Europa Universitarios. Una competición que permanece bajo el amparo de una organización europea denominada *Asociación Europea de Deporte Universitario* (E.U.S.A.), y en la que las universidades españolas toman partida a través de una representación del *Comité Español de Deporte Universitario* (C.E.D.U.). En cualquier caso, no deja de ser el modelo competitivo el que impera en estos eventos continentales.

Por tanto, la postura competitiva es bastante generalizada en todo el deporte universitario europeo, existiendo una estructura organizativa bastante fuerte en lo relativo al *deporte universitario competitivo*, pero muy difusa en lo relativo al *deporte-praxis*. En este sentido, como se adelantaba, el deporte en la universidad es un claro reflejo del modelo deportivo general en el que, a mi juicio, se hace necesario pasar del llamado *Modelo de Organización Lineal del Deporte*, basado en la estructura para la competición deportiva a través de la creación de clubes, federaciones locales, nacionales e internacionales (y que como vimos en el capítulo anterior responde a los intereses de la sociedad industrial capitalista), hacia el *Modelo de Organización Transversal del Deporte*, en el que la práctica deportiva ocupa otros valores e intereses en la sociedad, siendo éste último un modelo más propio de las sociedades postindustriales y del conocimiento (Gómez- Navarro, 2002).

Apoyando esta consideración, Palomar (2002) concuerda en que lo cierto es que en la mayoría de países europeos las federaciones acaparan gran parte del escenario deportivo, llegando a ejercer funciones públicas con una naturaleza jurídica que en ocasiones no está nada clara. Con ello quiere decirse que el poder alcanzado por el deporte federado (el deporte basado en la competición) es de tal magnitud que ha irrumpido en determinados espacios que no necesariamente le son propios, aunque tanto debido a la poca conciencia social y política del hecho, como a los intereses económicos, por el momento no se está haciendo nada para establecer procesos de reflexión y reconducción de esta invasión.

Y es que, como se ha dicho con anterioridad, tras la idea de que el deporte es bueno y educativo *per se*, el mercado y los poderes establecidos

tratan de aprovecharse de la buena prensa del hecho deportivo para así expandir el modelo que más les interesa aún cuando, a priori, los objetivos prioritarios de la estructura deportiva universitaria europea radican en la promoción de la práctica de deporte para todos, tanto de estudiantes como del resto de la comunidad universitaria. Quedando en segundo término el interés por el desarrollo de actividades de media y alta competición (Universidad de Valladolid, 2005).

No obstante, a pesar de existir un modelo predominante de organización basado en la competición, la financiación que existe en Europa del deporte en la universidad se da en la mayoría de países a partir de dinero público, siendo excepcionales los casos de patrocinios según confirma el estudio de la Universidad de Valladolid (2005):

Aquí en Europa, y salvando las excepciones comentadas, la mayoría de países financian en Deporte Universitario con dinero público. En contadas ocasiones, y de manera puntual, existen aportaciones de patrocinadores a los programas y proyectos que desarrollan los órganos nacionales, que están centradas en acontecimientos deportivos universitarios que pueden servir de escaparate para presentar productos y/o servicios a un segmento de población que hoy en día tiene un poder adquisitivo importante. (p.220)

Esto pone de manifiesto que, a pesar del riesgo que supone dar por sentado el valor educativo o formador del deporte sin exigir previamente un enfoque diferenciador, las instituciones públicas invierten su dinero y legislan al respecto, sin tener una idea clara del modelo de deporte que están promocionando en la Universidad. Como si todos los modelos de deporte que nos hemos esforzado por esclarecer en el capítulo anterior cupiesen sin distinción en la Universidad, cual cajón de sastre.

En este sentido, se puede decir que el diseño organizativo del deporte en la universidad, siendo dependiente financieramente de las instituciones públicas, tiene unos objetivos definidos según el sentir de dichas entidades. Las cuales, a causa de la falta de profundidad científica en su enfoque y tratamiento del deporte, se quedan en muchas ocasiones en simples declaraciones de intenciones, quedando el deporte en la universidad al amparo de las decisiones y el buen hacer de los gestores y directores de los Servicios de Deporte Universitarios. Así lo atestigua nuevamente el estudio de la Universidad de Valladolid (2005):

Se puede decir que las estructuras nacionales del Deporte Universitario analizadas no representan el espíritu deportivo universitario, sino que desplazan sus intereses reales hacia la representación nacional. Por eso se habla de dos versiones de Deporte Universitario; el de los órganos nacionales, encargados fundamentalmente de lo relacionado con la competición y la representación nacional, y el del propio Deporte Universitario que es el que se practica en las universidades. (p.223)

Queda por tanto muy claro que el modelo de deporte en la universidad en Europa se muestra como un reflejo del hecho deportivo general abordado en el capítulo anterior. Emergiendo dos ramas bien diferenciadas y que no necesariamente son incompatibles: el *deporte competición* y el *deporte-praxis* o *deporte para todos*. Ahora bien, obviamente habrá que dilucidar, en momentos posteriores de esta tesis, cual de ellos se adapta mejor a las metas de la institución universitaria, o cómo debe enfocarse cada uno de ellos en caso de poder complementarse, para poder dar a ambos enfoques el tratamiento y la gestión adecuada. Anticipándose a esta reflexión, el estudio de la Universidad de Valladolid (2005) emite su juicio como sigue:

En la nueva estructura del Deporte Universitario Mundial, el deporte constituye una única categoría; abarca ambos campos, es decir, el deporte competitivo de alto nivel y el deporte para todos, y estos dos campos aún pueden cooperar y coexistir bajo el mismo techo. Aunque en ocasiones existen intereses enfrentados entre el deporte estudiantil de élite y el deporte para todos los estudiantes, el Deporte Universitario europeo, multifacético, debe continuar siendo un todo integral. A pesar de los condicionamientos estructurales señalados, su sistema de valores debe ser relativamente autónomo y, en parte, independiente del sistema de valores del deporte prolímpico (profesional y olímpico), en el que se refleja el cinismo y la desilusión de las sociedades actuales. (p.235)

Con ello se hace palpable que el deporte en la universidad, a pesar de la constante malversación y la erosión de muchos de sus valores morales provocada desde el deporte profesional y de alta competición, no debe dejarse arrastrar por la corriente, sino que debe defender no sólo un *deporte para todos* conforme a las necesidades sociales contemporáneas, sino también un deporte de competición, que fiel a sus principios de juego limpio, equidad, esfuerzo, superación, deportividad, realización personal, etc., tenga el suficiente carácter como para no dejarse influir por los poderes económicos. Aspectos que, a los ojos de esta investigación, parecen perfectamente razonables.

Tanto es así que, como veremos un poco más adelante, está apareciendo en la escena internacional un modelo de competición deportiva universitaria de carácter más recreativo, enmarcada dentro del marco de intercambios interuniversitarios en los que se da predominio al carácter social y cultural de los encuentros. Como se verá, este hecho puede encontrar una línea pertinente de acomodación y reconciliación entre la esencia competitiva del deporte y los fines, a priori formativos, del deporte en la universidad.

3.1.2.- Estados Unidos, Canadá y Australia

Trascendiendo el punto de vista europeo, el análisis sobre la situación internacional del deporte en la universidad de este subapartado se centrará ahora en los casos de Estados Unidos, Canadá y Australia. Casos que, poco a poco, veremos cómo difieren claramente del modelo europeo recién examinado. De hecho, el propio estudio de Ramón Terol realizado en 2006 en la Universidad de Alicante a petición del Consejo Superior de Deportes, y que será la principal referencia seguida aquí, está muy centrado en descubrir la organización y el engranaje competitivo de estos modelos.

Siguiendo el orden apuntado en el título, veamos en primer lugar el modelo deportivo universitario de los Estados Unidos de América. Para hacerse una idea general, la organización del deporte universitario en los Estados Unidos está en manos de la *Nacional Collegiate Athletic Association* (N.C.A.A.). Se trata de una organización centenaria que agrupa casi mil doscientas universidades y que maneja un presupuesto bastante superior a los 450 millones de dólares anuales. Según Terol (2006) esta asociación es, en términos estrictamente jurídicos, una asociación privada sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es mantener el deporte universitario como una parte integral del programa educativo, conservando por tanto una diferencia clara entre el deporte universitario y el profesional.

Esa diferencia es clara en aquellos practicantes que no compiten a un alto nivel. Sin embargo, y aunque existen practicantes cuya práctica no radica en la alta competición, el hecho de que en su régimen jurídico la N.C.A.A. manifieste explícitamente esta diferencia entre deporte universitario y deporte profesional (en el artículo 3.1. de su constitución), da a entender que debido a la verdadera realidad que vive allí el deporte en

la universidad, esta confusión pueda ser más que probable, siendo, como veremos a continuación, una diferenciación difícil de defender. Con ello no quiere darse la impresión de que todo el deporte practicado en las universidades estadounidenses es de alta competición, pues sería ignorar parte de la realidad. Debe aclararse que los servicios de deporte, allí llamados *Athletic Departments* también se encargan de gestionar la práctica deportiva no comprometida con la alta competición. No obstante, lo cierto es que, como veremos a continuación, el modelo allí implantado sí tiene en la competición su foco principal de interés.

En ciertos deportes las competiciones de la N.C.A.A. constituyen el más alto nivel competitivo previo a las grandes ligas, constituyéndose esta organización en la principal fuente de abastecimiento de deportistas para las grandes competiciones profesionales. Lo cual, a su vez, implica que el deporte en las universidades de Estados Unidos sea una gran fuente de ingresos, existiendo contratos televisivos y toda una estructura empresarial y organizativa encargada de la comercialización de diversos productos, así como el patrocinio directo de diversas marcas multinacionales (Terol, 2006).

Sin duda, se puede afirmar que dicho modelo centra su organización en el entretenimiento y la venta del producto deportivo como un espectáculo. Así pues, retomando las reflexiones del capítulo primero, puede entenderse que el modelo de *deporte-espectáculo*, con todas las implicaciones allí explicadas, es el que impera en las universidades estadounidenses.

Además, la contradicción respecto al valor del deporte en la formación de los universitarios se hace aún más palpable cuando éste promueve un escenario en el que las universidades compiten para atraer a los mejores deportistas con tal de aumentar sus ingresos. A tal efecto, otras de las funciones de la N.C.A.A. son las de normativizar y regular no sólo las competiciones, sino también las relaciones entre universidades, así como la explotación comercial de los partidos.

Esta realidad tan alejada de los objetivos formativos establecidos a priori es motivo para subrayar que no por manejar mayores cantidades económicas, ni por disponer de un nivel competitivo más elevado, el deporte en la universidad alcanza un mayor éxito. Es decir, que se maneje más dinero y que se compita a mayor nivel, no implica que ese deporte en

la universidad sea mejor ni, por tanto, el modelo a seguir. Tal vez sea el mejor según los intereses económicos capitalistas, pero en ningún caso lo es desde un posicionamiento ético en el que el bien viene determinado, desde mi perspectiva, tanto por el cumplimiento de las metas legítimas, como por la satisfacción de todos los interesados. Aunque estos aspectos se analizarán detenidamente en el capítulo siguiente.

Con el fin de poder ampararse en la idea del deporte como formación integral, existen en las universidades de Estados Unidos una serie de requisitos que deben seguir los potenciales practicantes para poder participar en las competiciones. Entre ellos, destaca el *amateurismo*. No obstante, a la vista de la realidad, el *amateurismo* simplemente es una pieza más en el puzzle del entramado. Cosa que entiende del mismo modo Terol (2006):

Esta defensa a ultranza del amateurismo y el entender que la práctica deportiva forma parte inescindible de la educación superior de Estados Unidos parece un principio básico del modo de entender el deporte universitario, aunque en numerosas ocasiones se trate de una contradicción con la realidad. (p.75)

Y es que el amateurismo acomete dos hechos ventajosos para el sistema promovido por la N.C.A.A.. Por una parte implica que los propios practicantes no tengan acceso a la porción del pastel que podría corresponderles como protagonistas directos del *modelo de deporte-espectáculo*. Y por otra parte, sirve al sistema para perpetuar la imagen del deporte como formación e incluso como vía posible para acceder a la educación superior a través de becas deportivas, quedando así a la sombra los verdaderos intereses económicos. Sin embargo, parece bastante claro que un modelo que genera grandes ingresos, pero que a la vez preconiza el *amateurismo* y el valor educativo del deporte, difícilmente podrá armonizar intereses tan alejados en la realidad. En efecto, tanto es así, que tal contradicción entre el volumen de negocio alcanzado y el *amateurismo* de los deportistas, ha llegado a ser la causa de numerosos conflictos, tanto entre deportistas y universidades como entre las distintas universidades entre sí, que han terminado en las dependencias judiciales estadounidenses.

Y es que, con el engranaje que se acaba de describir, es comprensible que los principales objetivos de algunos de los universitarios que practican

deporte en las universidades estadounidenses sean llegar a ser profesionales de su deporte. Hecho que, a las claras, desvela otra de las ventajas que este modelo de organización del deporte en la universidad ofrece a la maquinaria empresarial del *deporte-espectáculo*. Se trata de ofrecer un sistema de cantera completamente gratuito a los grandes clubes o franquicias, ya que al nutrirse de deportistas de alto nivel provenientes de las universidades, los clubes no necesitan equipos en categorías inferiores para formar a sus futuros jugadores.

En definitiva, con un modelo tan exagerado de deporte de alta competición, es incuestionable que los valores educativos del deporte en la universidad quedan eclipsados por los intereses económicos allí desplegados, dándose incluso casos de deportistas cuyo interés por la educación se anula si ven que mejorando su rendimiento deportivo pueden aspirar a convertirse en deportistas profesionales.

Vistos los principales elementos constitutivos del deporte en las universidades estadounidenses, se pasará ahora a describir el modelo de deporte universitario en Canadá. El modelo canadiense cuenta con una gran tradición así como con una estructura muy organizada que ostenta personalidad jurídica propia. Aunque, como es obvio, la relevancia del deporte en cada universidad, al igual que sucediera con los anteriores modelos comentados, no es necesariamente homogénea, existiendo diferencias significativas entre universidades.

Es por ello que los estudios que tratan de esclarecer la estructura de deporte de estas universidades acaban centrándose prioritariamente en los modelos de competición. La razón parece encontrarse en el hecho de que los modelos basados en la competición sí cumplen con una sistematicidad que los hace más proclives a la generalización. Lo que es indicativo de que el deporte no competitivo no goza de un estatus lo suficientemente sólido como para ser tenido en cuenta al abordar el estudio del modelo de deporte en cada país.

Así, centrándonos únicamente en los aspectos más destacables, cabe decir que el deporte universitario canadiense de competición se halla representado mayoritariamente por la *Canadian Interuniversity Sport* (C.I.S.), aunque existen otras organizaciones centradas en la organización del deporte en los *colleges* (instancias educativas también encargadas de determinados sectores de la educación superior). No obstante, las

universidades canadienses gestionan sus instalaciones y realizan actividades deportivas para la comunidad universitaria con cierta autonomía a través de los *Athletic Departments* o servicios de deportes, dejando para la C.I.S. la organización de competiciones interuniversitarias (Danylchuk & Maclean, 2001).

Tal como sucede con la N.C.A.A. en los Estados Unidos, la C.I.S. canadiense es una corporación privada sin ánimo de lucro, cuya meta, según rezan sus estatutos, es la de enriquecer la experiencia educativa a través de un programa deportivo que promueve la excelencia. Después de lo visto es obvio que existe cierto paralelismo, aunque según las indicaciones de Terol (2006), parece que el deporte universitario canadiense es bastante más estricto a la hora de permitir que ciertos estudiantes con buen rendimiento deportivo sean proclives a centrarse únicamente en el deporte. Hecho que tratan de combatir con becas de menor cuantía, penalizaciones, criterios de elegibilidad centrados en evitar deportistas que busquen únicamente estar en sus universidades para formar parte de las competiciones deportivas, etc.

Finalmente, en cuanto a la financiación, parece que también el protagonismo de los tipos de financiación ajenos a los propios recursos públicos es menor que en el país vecino, aunque no dejan de ser significativos los ingresos en concepto de entradas, merchandising, patrocinios externos o donaciones de antiguos alumnos. Aspecto que, al generar una dependencia de las universidades a la hora de obtener recursos para sus programas deportivos, podría desvirtuar el interés legítimo del la práctica de deporte en la universidad (Armstrong- Doherty, 1996).

En resumen puede decirse que el modelo de deporte universitario canadiense, aún siendo menos radical que el estadounidense en cuanto a su enfoque eminentemente competitivo, sigue estructurándose sobre las bases del modelo competitivo. Poniendo en riesgo, por los motivos comentados, el verdadero sentido formativo del deporte en la universidad.

Por último se hará referencia en este apartado a la organización del deporte universitario en Australia. Los inicios de la asociación hegemónica del deporte universitario del país oceánico datan de 1921. Fecha en la que las universidades de Adelaide, Melbourne, Sydney y Queensland, constituyeron la *Australian University Sports Association*, con el propósito de fomentar las competiciones deportivas interuniversitarias. Sin embargo,

Terol (2006) aclara en su estudio sobre el modelo deportivo universitario australiano, que los inicios del deporte en las universidades australianas son anteriores, pues existían clubes deportivos que competían no sólo en las universidades, sino también en el ámbito federado. Costumbre que se sigue manteniendo a día de hoy, quedando las competiciones universitarias a expensas de las federativas a nivel de fechas, planificación, etc.

Por otra parte, y dado que las competencias educativas en la educación superior pertenecieron hasta 1988 también al ámbito de los *Colleges of Advanced Education*, éstos crearon en 1978 la *Australian Colleges of Advanced Education Sports Association*. Sin embargo, como en 1988 las competencias educativas en enseñanza superior recayeron definitivamente al amparo único de las universidades, en 1989 ambas asociaciones se disolvieron dando pie a la fundación, en 1992, de la *Australian Universities Sports Federation*, que posteriormente adoptó el nombre de *Australian University Sport* (A.U.S.) por razones comerciales.

Dicha asociación presenta en sus estatutos una declaración de objetivos así como un reglamento que determina su identidad. En ellos queda reflejado que la naturaleza de dicha organización no es propiamente universitaria, sino vinculada a la universidad, bajo la misión de velar por los clubes universitarios. Es decir, la A.U.S. se atribuye una personalidad jurídica, que aunque vinculada a la universidad, se mantiene como un ente distinto de la misma.

En lo relativo a sus objetivos, cabe destacar que la gran mayoría no hablan tanto del enfoque filosófico que se pretende aportar al deporte practicado en la universidad, como del régimen jurídico y mercantil, en términos de derechos y obligaciones, a los que este modelo de deporte estará sujeto.

Por tanto, en cuanto al enfoque filosófico del deporte que mayoritariamente allí se desarrolla, nuevamente destaca el factor competitivo; el cual, como en los casos anteriores, se desentiende ciertamente del carácter formador del deporte, siendo los participantes considerados antes *deportistas que estudian*, que *estudiantes que practican deporte*. En este sentido, el análisis desarrollado por Terol (2006) nos ayuda a comprender esa realidad a partir de la definición de *practicante de deporte universitario* del reglamento de la A.U.S.:

Una persona que está matriculada y que actualmente está tomando parte en un curso, tal y como establecen las normativas, organizado por la universidad, instituto de formación técnica o profesional, u otras organizaciones de formación superior determinadas por la Junta Directiva y que pretendan participar, o estén ya participando, en el Deporte Universitario. (p.212)

Como se ve, la normativa es bastante laxa en el sentido de que únicamente presentando la matrícula uno ya es considerado estudiante y, por tanto, puede participar en las competiciones de la A.U.S. Hecho que, dada la nula exigencia en el rendimiento académico, abre la puerta a deportistas de élite encubiertos que fácilmente pueden ser captados por las universidades, quedando con ello pervertido el verdadero espíritu formador del deporte universitario.

Finalmente, en cuanto a su financiación, de la mano de Green & Gordon (2000), se conoce que la A.U.S. ha tratado en los últimos años de desarrollar la capacidad de obtener fondos del sector privado, a través de campañas de imagen, venta de merchandising, etc. Sin embargo, Terol (2006) indica que lo que alimenta de ingresos a la A.U.S. son los eventos deportivos que ésta organiza, en particular los denominados *Australian University Games*, cuyo impacto global atrae fuertes ingresos a través de importantes patrocinios.

En definitiva, nos topamos con que otro de los modelos de deporte universitario de gran calado internacional plantea una estructura basada en la competición y en el *deporte-espectáculo*, en el que, al igual que se ha visto en Estados Unidos y en Canadá, la cuantía de los ingresos y el manejo de elevados presupuestos sugiere, cuando menos, cierta sospecha ante la legitimidad del espíritu formador del deporte universitario que allí se desarrolla.

3.1.3.-Heterogeneidad internacional entre modelos

Tras el análisis de los últimos apartados, será interesante tomar buena nota de los aspectos más destacables de los modelos revisados. Una de las características que no conviene pasar por alto es que todos los modelos sobre los que se ha prestado atención no presentan estructuras completamente homogéneas. Es decir, a pesar de que sí se han hallado elementos comunes que ciertamente permiten hablar de modelos particulares, es de recibo aclarar que, paradójicamente, uno de los grandes

puntos de convergencia es la heterogeneidad entre las diferentes universidades de dentro de cada modelo. Por lo que, antes de esbozar los principales patrones vistos en cada uno, es razonable dedicar brevemente la atención a la naturaleza de su heterogeneidad.

El caso es que, siendo claramente un reflejo de la realidad social, existen dos modelos deportivos dentro de las universidades. Por una parte aparece el deporte de *alta competición*, que sustenta al *deporte-espectáculo*; y por otra parte emerge cada vez con más fuerza el *deporte-praxis* o *deporte para todos*. El primero de ellos se encuentra perfectamente reglamentado y estructurado, siendo el que permite hablar de un modelo consistente dentro de cada país. Sin embargo, la estructuración del *deporte para todos* no tiene una red interuniversitaria que lo organice, por lo que da pie a la gestión autónoma por parte de cada universidad, cosa que dificulta sobremanera establecer análisis que se aproximen conjuntamente a su realidad actual. Así, en la rama de *deporte competición* todo queda perfectamente definido, pero en la de *deporte-praxis* la homogeneidad destaca por su ausencia. Hecho que no necesariamente es negativo, pues es deseable que en cada región la práctica de *deporte para todos* se amolde a las características y necesidades propias.

Por otra parte, del análisis también han emergido diferentes puntos que conviene recordar ahora. Según vimos en la introducción al apartado, existían tres factores que facilitaban hacer la radiografía de cada uno de los modelos: *la filosofía deportiva*, *la estructura legislativa* y *la financiación*. En general, tanto en los modelos europeos como en los norteamericanos y en el australiano, hemos visto que estos factores están fuertemente interrelacionados. En efecto, parece que la jugosa *financiación* inherente al modelo deportivo basado en la *alta competición* y en el *deporte-espectáculo* impone tanto la *estructura legislativa* como la *filosofía deportiva* de cada modelo. Es decir, el montante económico que se deriva del deporte universitario basado en el alto rendimiento acaba siendo tan atractivo para las universidades, que finalmente éstas terminan subordinando a ese interés económico tanto su *estructura legislativa*, como su *orientación* y *filosofía deportivas*.

Esta realidad es muy palpable en los modelos no europeos, en los que las organizaciones que gestionan el deporte universitario son entidades privadas de base asociativa, surgidas de la unión espontánea de

las diferentes universidades. Asimismo, estas asociaciones no se entrometen en la acción interna de cada universidad, sino que asumen directamente la dirección de las competiciones interuniversitarias. Su visión del deporte universitario equivale al deporte competitivo de alto nivel realizado por universitarios. Con ello, su soporte financiero tiene dos vías: por una parte la asistencia institucional propia de las diferentes universidades, y por otra las aportaciones de empresas privadas a través de contratos de patrocinio, merchandising, derechos televisivos, venta de entradas, etc. De la vía pública sobreviven los deportes minoritarios, es decir, aquellos que no tienen cabida como producto en el mercado del espectáculo deportivo. Mientras que de las suculentas aportaciones privadas beben sobre todo los deportes mayoritarios. El ejemplo paradigmático de este modelo es el que se da en los Estados Unidos, siendo menos exagerado en Canadá y en Australia, donde, a pesar de seguir la estela del deporte de alta competición, la financiación pública sigue significando un sustento necesario.

Por el contrario, este hecho se ve mucho menos claro en los modelos europeos, ya que en el viejo continente la financiación pública sigue siendo prioritaria. Sin embargo, podría decirse que en Europa el deporte en la universidad copia el modelo deportivo que impera en la sociedad, bien porque no existen estudios consistentes que orienten y definan cómo debería ser el modelo deportivo universitario, o bien porque la presión de la maquinaria económica relacionada con el *deporte-espectáculo* trata de perpetuar y expandir el modelo de deporte de competición, permitiendo a su vez como vía de escape un *deporte para todos*, gestionado autónomamente por cada universidad, pero que tampoco está siendo objeto de un análisis riguroso. En este sentido, sería deseable que existieran más estudios encargados de analizar cómo debe ser el deporte en la universidad, de forma que los S.D.U. pudieran tomar las riendas de su gestión alineándola con las verdaderas funciones formativas del deporte en la universidad, en lugar de dejarse llevar por la corriente social imperante en el momento.

3.2. - El deporte en la universidad en el sistema deportivo estatal

Tal como se argumentó en el primer capítulo, a raíz de la compleja multiplicidad de concepciones referentes al *hecho deportivo*, en el terreno

de la organización y estructuración del mismo también existe una gran diversidad de vertientes. Del mismo modo que existen diferentes modelos o formas de entender el deporte, existen también diferentes entidades que lo gestionan desde sus respectivas posiciones. Ante este hecho, la meta del presente apartado será explicar cuál es el lugar del deporte en la universidad dentro del sistema deportivo estatal. Ello permitirá desvelar las similitudes y diferencias con otros subsistemas del hecho deportivo, aspirando así a seguir avanzando en la definición del deporte en la universidad.

Clasificar las entidades deportivas no es fácil, ya que su estructura y organización depende de diferentes variables. Como adelantara París (1998), podemos encontrar organizaciones deportivas públicas, organizaciones deportivas privadas sin ánimo de lucro, empresas de servicios deportivos y sociedades anónimas deportivas. El sistema deportivo estatal presenta, como se ve, diferentes niveles de organización, generándose estructuras organizativas distintas.

De forma muy clara López-Yeste (1999) abunda en lo anterior al señalar cómo la organización del deporte español radica en un sistema de colaboración mutua entre los sectores público y privado, entre la administración central y el asociacionismo deportivo, y ambos sectores comparten responsabilidades en el fomento, promoción y desarrollo de las actividades y prácticas fisicodeportivas. En lo relativo al sector público, las entidades encargadas de la promoción y organización deportiva son: el Consejo Superior de Deportes, las Direcciones Generales de Deportes de las Comunidades Autónomas y las entidades locales (Ayuntamientos, Diputaciones, Cabildos). Por su parte, en el sector privado nos encontramos con: el Comité Olímpico Español, el Comité Paralímpico Español, las Ligas Profesionales, las Federaciones Deportivas Españolas, las Federaciones Deportivas Autonómicas y las Entidades asociativas deportivas.

Como hemos visto a lo largo del trabajo, la base de todas ellas depende de dos polos: el *deporte-praxis* y el *deporte-espectáculo*. El primero persigue, tal como se vio en su momento, valores como la salud, la recreación, el sentido lúdico, etc. Y el segundo, centra su acción en el ánimo de lucro, enfocado en la comercialización del deporte de alta competición como un producto de entretenimiento. No obstante, separar estas dos caras del *hecho deportivo* no es tan fácil como puede parecer a

simple vista, ya que en determinados momentos pueden llegar casi a difuminarse. Por ejemplo, algunos casos difusos suelen darse allí donde la práctica recreativa cuenta con cierta tensión competitiva, aunque la competición no sea el fin último sino un mero estímulo para la participación.

En el momento en que las federaciones se cercioran del componente competitivo de cualquier práctica, como entidades encargadas del deporte competitivo que son, colonizan aquellas prácticas recreativas aún a sabiendas de que la competición empezó siendo un mero aliciente para la práctica de deporte recreativo. Con esta política, las entidades federativas aumentan el número de federados y, por consiguiente, las subvenciones, las tasas y el volumen de negocio. En este sentido, es indiscutible como el deporte popular (que podría definirse aquí como práctica deportiva con fines recreativos y saludables en los que la competición no es el fin último), está cayendo en manos de las federaciones, siendo cada vez más frecuente la exigencia de la ficha federativa para participar en según que competiciones de carácter recreativo.

Brevemente cabe recordar en este punto que la naturaleza jurídica de las federaciones, de acuerdo con el conjunto de leyes vigentes, es privada. No obstante, estando sujetas al derecho privado, pueden desarrollar ciertas funciones de carácter o naturaleza pública por delegación y bajo la tutela de la Administración Pública, en cuyo momento les será aplicable un régimen de Derecho público (Burriel, Landaberea, Montes, Carretero, Blanco & Camps, 2006). Por su parte, a nivel de financiación éstas reciben igualmente financiación por doble vía: pública y privada.

De alguna manera, a las federaciones correspondería la gestión y promoción del deporte competitivo, quedando a las instituciones públicas la promoción básica del deporte-praxis, y a las empresas de servicios deportivos la oferta de posibilidades de práctica en aquellos campos en los que éste implique un volumen de negocio rentable.

A todo lo dicho cabría añadir al entramado estructural del deporte la *vertiente educativa*, pues siendo notoria su carga formativa, éste se ha inmiscuido indisolublemente en las entrañas del sistema educativo, desde la educación infantil hasta la educación universitaria. Con ello, las instituciones educativas quedan al cargo de gestionar esta parte. Siendo aquí donde el deporte en la universidad debe encontrar su identidad.

En esta misma línea de argumentación, Baño (2006) refrenda la existencia de las tres mencionadas tendencias en el deporte contemporáneo: la competitiva, el deporte para todos centrado en la recreación y el deporte en su faceta educativa:

La actividad deportiva típica hoy en día es el deporte de competición. Pero también el término deporte puede tener otras dos acepciones. La mayoritaria en la política de los poderes públicos, que mira al deporte como alternativa de ocupación del tiempo libre, y la que se apunta como más relevante en el futuro, del deporte o la actividad física como contenido integral de la formación personal del estudiante y también del ciudadano. (p.30- 31)

Se hace necesario incorporar definitivamente a las dos clasificaciones contempladas hasta el momento, a saber, el *deporte de competición* y el *deporte-praxis*, una nueva perspectiva: el *deporte educativo*. Estas tres concepciones pueden ser entendidas como diferentes subsistemas dentro del sistema general deportivo. Ahora bien, indudablemente se establecerán multitud de puentes entre unos y otros, hecho que dificultará enormemente la tarea de definir de un modo conciso la identidad de cada uno de ellos. Sin embargo, este hecho no significa que necesariamente la tendencia adecuada sea la de separarlos y convertirlos en compartimentos estancos. Así, puede afirmarse con Palomar (2006) que:

Un país que es capaz de dotar de una cierta coherencia al conjunto del sistema necesita establecer puentes y formas de conexión entre los subsistemas. Si las mismas son fluidas acabarán por alimentarse mutuamente lo que permitirá conseguir un resultado que, probablemente, no es posible obtener en ninguno de los subsistemas específicos de forma aislada. (p.39)

Este autor plantea, muy acertadamente desde la perspectiva de esta investigación, la posibilidad de retroalimentar entre sí los subsistemas del fenómeno deportivo en pro de un desarrollo global. No obstante, acto seguido, comparte la sensación de fuerte desequilibrio entre los subsistemas, señalando tal como se ha venido haciendo aquí, la excesiva hipertrofia del deporte competitivo:

Lo que no cabe negar es que existe un fuerte desequilibrio entre los diferentes subsistemas porque mientras el que está representado por el deporte de competición en sede federativa tiene una estructura y un funcionamiento estable el resto, en este caso el que se refiere al deporte competitivo ligado a la educación,

plantea deficiencias evidentes probablemente por falta de ambición en la concepción y por la indefinición en la estructuración en los diferentes niveles que componen la actividad educativa. (p.42)

Aún pudiendo aprovechar que la *actividad competitiva* tiene cabida en los tres subsistemas mencionados, es obvio que el tratamiento de la competición, como elemento esencial del fenómeno deportivo, no debe ser igual en el *deporte de élite* que en sus versiones *recreativa* o *educativa*. Y para ello, como se ha indicado reiteradamente, superar esta indefinición debe ser uno de los primeros pasos a seguir. Así, la implantación de un modelo de deporte indefinido en el haber educativo y recreativo de una sociedad, sin una intencionalidad y un enfoque adecuado, no tiene sentido. Y no sólo no tiene razón de ser en cuanto al incumplimiento y la falta de propensión hacia ciertas metas, sino que puede llegar a ser nocivo si el estándar que se está imponiendo es el de la alta competición, ya que como se ha visto, los valores que este modelo traslada no son precisamente los más deseables.

Por todo ello, tal como se adelantara en el apartado anterior, debe promoverse el cambio desde el modelo de organización lineal del deporte, hacia el modelo transversal. Recordemos que en el primero el deporte competitivo de base federativa era el esqueleto estructural, quedando en una posición de marginalidad tanto el deporte *educativo* como el *deporte para todos*. Sin embargo, cada vez más, las personas buscan nuevas opciones de práctica en las que la recreación, la salud y la formación integral están ganando terreno a la competición *per se*.

A continuación, en la Figura 1 se ha ordenado esta realidad para hacerla más accesible y fácil de organizar visualmente en sus rasgos más generales.

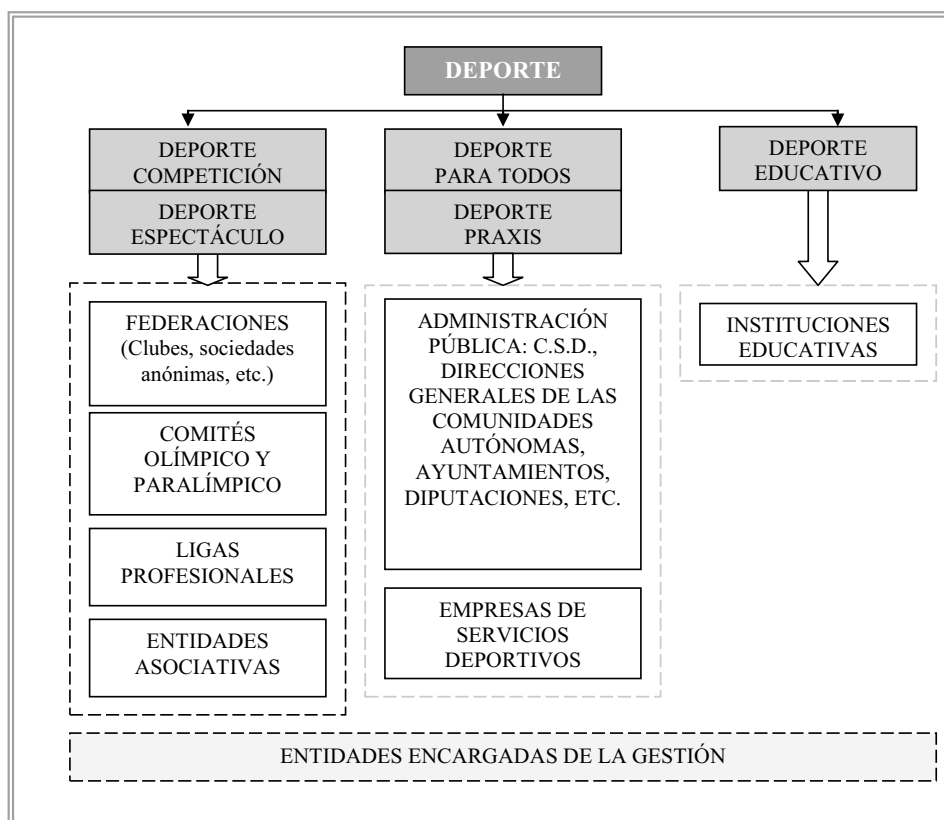


Figura 1. Organización del sistema deportivo y entidades de gestión.

A partir de este esquema, queda pendiente desvelar en cuáles de sus partes y en qué medida tiene cabida el deporte en la universidad, si es que la tiene más allá del deporte educativo. No obstante, para entender cómo se está desarrollando en el momento actual, es necesario conocer las peculiaridades genéricas de la ordenación jurídica existente, por lo que el propio devenir de la investigación nos obliga a atender sin más demora al marco legislativo español que trata el deporte en la universidad.

3.3. - Marco legislativo

Como es sabido, el marco legislativo es un elemento que estructura y mediatiza determinadas actividades socio-culturales, participando en ocasiones como uno de los agentes creadores de su identidad¹². En el

¹² En este sentido conviene aclarar que en el Capítulo 4 se volverá sobre el análisis de la normativa legal, aunque en ese momento el estudio atenderá únicamente aquellas

terreno del *deporte en la universidad* existen multitud de leyes implicadas, quedando la ordenación entre la normativa deportiva y la educativa (Palomar, 2006). Tanto es así que el propio Consejo Superior de Deportes (2000), declara que no existe poder público alguno que tenga la competencia plena sobre el deporte universitario.

Veamos a continuación como queda la regulación actual, a partir de un repaso previo sobre la implantación normativa que ha ido guiando el marco vigente. Originariamente cabe destacar que en 1970 se creó la *Federación Española de Deporte Universitario* (F.E.D.U.) como entidad con personalidad jurídica propia. Ello supuso la integración en su seno de las diferentes iniciativas deportivas de las universidades. Su objetivo fue el de desarrollar, promover, dirigir y coordinar los diferentes aspectos del deporte universitario, así como ostentar su representación (Álvarez-Santullano & Martínez, 1999)

Una referencia legal insoslayable es la Constitución Española de 1978, en la que en relación al tema que nos ocupa cabe resaltar el art. 27.10 sobre Autonomía universitaria, el 27.1 sobre Derecho a la educación, el 43 sobre fomento del deporte y la actividad física, y el 148.1.19 referido a la promoción del deporte.

Sin embargo, el deporte universitario aparece por primera vez en el marco legal con la *Ley 13/1980, General de la Cultura Física y del Deporte*, quedando a nivel universitario el deporte de competición en manos de la F.E.D.U., y siendo el *deporte-praxis* o *deporte para todos* únicamente contemplado a nivel teórico.

No obstante, la estructura de la F.E.D.U. no fue capaz de armonizarse con el nuevo orden autonómico de las universidades instaurado con la promulgación de la Constitución (Universidad de Valladolid, 2005). Asimismo, en el *Real Decreto 1697/1982 de 18 de junio sobre Agrupaciones Deportivas*, que supuso el desarrollo reglamentario de la *Ley General de Cultura Física y Deporte*, se dio el primer paso para su desaparición, ya que el modelo propuesto en el que se intentaba dar cabida tanto al *deporte competitivo* como al *deporte-praxis* en la misma F.E.D.U. no tenía visos de prosperidad, en tanto que nunca el *deporte-praxis* sobrepasó su estatus de aspiración teórica.

referencias legales que permitan contribuir a la delimitación del marco deontológico de los S.D.U.

Por su parte, la *Ley Orgánica 11/1983 de Reforma Universitaria* (L.R.U.) marcaría el comienzo de una etapa en la que la articulación de los dos modelos deportivos (praxis y competición) no ha sido todo lo deseable que podría esperarse, aunque ha contribuido por ejemplo en la creación de los Servicios de Deportes, entendidos como estructuras administrativas dentro de las universidades con el fin de fomentar, organizar e impulsar la actividad deportiva, dotadas de medios humanos y materiales.

En esta sucesión de hechos, coincidiendo en el tiempo con la citada L.R.U., el Consejo Superior de Deporte decidió tomar cartas en el asunto y consideró la necesidad de crear una Unidad dentro de la *Subdirección General de Promoción Deportiva*, hoy Cooperación Deportiva y Deporte Paralímpico, para establecer competencias en actividades relacionadas con el deporte universitario (Aguado, 2006).

Nuevamente se dio un avance con el *Real Decreto 2069/1985, de 9 de octubre*, sobre la articulación de competencias en materia de actividades deportivas universitarias, clarificando así la distribución competencial de las instituciones implicadas hasta el momento. A las *universidades* correspondería la organización de las actividades deportivas en su ámbito respectivo, según los criterios y la estructura organizativa propia. A las *Comunidades Autónomas* la coordinación de las actividades universitarias deportivas de su territorio. Y al *Consejo de Universidades* la coordinación general, siendo a su vez responsable de enviar directrices al Consejo Superior de Deportes, a quien definitivamente corresponde la ejecución efectiva de la coordinación, así como otras funciones de promoción, difusión, organización de competiciones, etc.

En cualquier caso, dada la coexistencia de diferentes instituciones implicadas en el devenir del deporte universitario, en 1988 se publicó la *Orden de 20 de diciembre por la que se creó el Comité Español del Deporte Universitario* (C.E.D.U.), quedando así más claro el panorama jurídico. El C.E.D.U. es un órgano de carácter asesor y consultivo del que forman parte todas las entidades implicadas en el deporte universitario. Su funcionamiento se establece mediante la reunión del Pleno al menos una vez al año, así como la constitución de una Comisión Permanente formada por representantes del Pleno, que se reúne cuantas veces se necesite, existiendo un mínimo trimestral de carácter ordinario. Siendo así un órgano operativo que, a su vez, garantiza la compleja representación institucional.

Este órgano ha sido regulado más recientemente a través de la *Orden 273/2004, de 3 de febrero*.

Con posterioridad a la creación de la C.E.D.U., se publicó la *Ley 10/1990 del Deporte*, la cual atribuye al Consejo Superior de Deportes y a las Comunidades Autónomas la coordinación del deporte escolar y universitario cuando éste tenga proyección nacional e internacional.

Con todo, puede afirmarse con Almorza et al. (2011) que a día de hoy el deporte universitario es una realidad social incuestionable cuya regulación no sólo atañe a la distribución competencial de las diferentes instituciones, sino a aspectos de mayor calado como su importancia en la formación integral y en el desarrollo personal. Quedando dicho valor contemplado de manera inequívoca en la *Ley 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades*, modificada por la *Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, de Universidades* (L.O.M.L.O.U.), en la que de forma explícita, en su TÍTULO XIV. Artículo 90. Del Deporte en la Universidad, proclama que: “La práctica deportiva en la universidad es parte de la formación del alumnado y se considera de interés general para todos los miembros de la comunidad universitaria.” Añadiendo que: “Corresponde a las universidades en virtud de su autonomía, la ordenación y organización de actividades y competiciones deportivas en su ámbito respectivo”.Y que: “Las universidades establecerán las medidas oportunas para favorecer la práctica deportiva de los miembros de la comunidad universitaria y, en su caso, proporcionarán instrumentos para la compatibilidad efectiva de esa práctica con la formación académica de los estudiantes.”

Por otra parte, el *Real Decreto 1791/2010*, de 30 de diciembre, por el que se aprueba *el Estatuto del Estudiante Universitario*, en el artículo 62.1 del CAPÍTULO XII. *De la actividad deportiva de los estudiantes*, señala que “Las actividades deportivas de los estudiantes universitarios podrán orientarse hacia la práctica de deportes y actividades deportivas no competitivas o hacia aquellas organizadas en competiciones internas, autonómicas, nacionales o internacionales.” Cosa que deja el camino abierto a ambos modelos deportivos (praxis y competición), aunque se hecha en falta una aclaración acerca de su orientación educativa, así como una justificación razonada de la misma.

En cualquier caso, a grandes rasgos y teniendo conciencia de la omisión de ciertas referencias secundarias (leyes de deporte autonómicas,

reglamentos y resoluciones anuales del C.S.D., etc), queda definido lo que sería el marco legal que desarrolla normativamente el tratamiento del deporte en la universidad española. Asimismo, atendiendo a este marco legal así como a los intereses deportivos de la población universitaria, no es incompatible la convivencia entre el *deporte-praxis* y un *deporte competitivo* bien orientado, donde se permita a quien lo desee tanto participar bajo intereses higiénico-recreativos, como desplegar su actividad en forma de entrenamientos y participación en competiciones (Universidad de Valladolid, 2005). En todo caso, lo que no puede faltar según lo analizado, es el cariz educativo que estos modelos deben ostentar prioritariamente. Máxime si, como advierten Almorza et al. (2011), no se trata sólo de un derecho de los estudiantes, sino de una imposición legal:

Como puede observarse, hay un imperativo legal, además de un derecho de los estudiantes, que obliga a las universidades a poner a disposición de los alumnos los programas y medios suficientes para que puedan completar su formación por medio de la actividad física y el deporte, del que, además, se podrá beneficiar (...) toda la comunidad universitaria y el resto de la sociedad. (p.39)

Por lo que en lo relativo al deporte en la universidad, el marco legal vigente subraya su faceta formadora, abriendo además la puerta a toda la población universitaria más allá de la focalización unívoca sobre el alumnado, aunque de esto nos ocuparemos en el apartado siguiente.

3.4. - Una concepción actualizada del Deporte en la Universidad

Producto de contrastarlo con los diferentes enfoques internacionales explicados, y estando al tanto de la principal legislación estatal, podemos empezar ahora a esbozar cuál es la concepción actual del deporte en la universidad del estado español. Si lo definiéramos escuetamente como el deporte que se practica en la universidad, aunque no estaríamos mintiendo, tampoco estaríamos diciendo toda la verdad. No obstante, la delimitación de algunas leyes de deporte autonómicas no llegan mucho más lejos ya que, tal como señala Hernando (2006) son varias las que se suscriben a la siguiente definición recogida en el Artículo 57 de la ley del deporte del País Vasco: "*Toda actividad deportiva, competitiva o recreativa practicada exclusivamente por la población universitaria en el seno de los programas deportivos de las universidades*". Definición que, según se

adelantaba, se refleja en la misma línea en la ley del deporte de la Comunidad de Murcia, la de Navarra y la de Castilla y León.

Sin embargo, tal como se indica en el título de este apartado del trabajo, aquí se persigue una definición más actualizada del deporte en la universidad. Una concepción que tratando de ajustarse a los tiempos que corren aspire a llegar un poco más lejos. Pues, como se ha visto, la configuración del deporte en la universidad depende de un número de variables bastante amplio que cabe acotar con mayor detalle.

Aunque algunos puntos acerca de la concepción española de deporte en la universidad ya han quedado patentes en lo relativo al *marco legislativo*, tanto la *filosofía del deporte* como los *sistemas de financiación* son factores definitorios que, de acuerdo con el análisis anterior, tampoco pueden obviarse. Por lo que, el trabajo centrará aquí su mirada en la filosofía del deporte en la universidad, tratando de ver si su razón de ser recae en los aspectos competitivos, en la práctica recreativa, en la educación, o quien sabe si en la conjunción de todos ellos.

Por su parte, descifrando algunos matices que apuntalan nuestro propósito, la L.O.M.L.O.U., en su Artículo 90, expone que éste tiene el sentido de contribuir no sólo a la mejora de la salud, la calidad de vida y las condiciones físicas, sino también a la formación en valores y competencias, contribuyendo a la formación integral. Así pues, como igualmente recoge López-Yeste (2002), el deporte en la universidad debe tener un perfil eminentemente educativo, convergiendo en él un conjunto de actuaciones que eduquen y se alineen con las metas principales de la universidad.

Así, el deporte en la universidad debe contar con un carácter diferenciador y formativo que lo defina y que lo dote de una identidad propia. Idea que constata Canibe (2011) en la siguiente cita, en la que destaca la necesidad de entender que el deporte en la universidad no es, o al menos no debe ser, únicamente el deporte que se practica dentro de la universidad por el mero hecho de desarrollarse en dicho emplazamiento, sino que necesita tener un carácter diferenciador centrado en su capacidad formativa:

Y, por último, buscando continuamente la imagen de un deporte universitario diferenciador de las demás ofertas ya existentes de práctica deportiva, en el que

tengamos en cuenta el valor añadido que supone que el alumnado compagine su actividad académica con la práctica físicodeportiva. (p.42)

Un carácter diferenciador basado, según este autor, en el desarrollo de valores, la formación integral y toda una serie de componentes que le permitan desplegar una identidad propia. Igualmente lo refrendan Almorza et al. (2011) en su *Estudio Diagnóstico sobre el Deporte Universitario Español* cuando responden a:

¿De qué deporte estamos hablando cuando nos referimos a este <<Deporte Universitario>>? Indiscutiblemente, al que tiene como objetivos la mejora de la salud, de la condición física y de la calidad de vida; conseguir un mayor desarrollo de las cualidades físicas básicas y habilidades motrices; convertirse en una alternativa de ocupación del tiempo de ocio; ser un vehículo para el establecimiento de relaciones sociales...Pero sobre todo, y éste es el elemento diferenciador fundamental, el que tiene como premisa imprescindible <<Contribuir a la formación integral de los alumnos, a su formación en valores y a la adquisición de competencias>>. Las universidades españolas señalan este objetivo como el aspecto más importante de la unidad de deportes. (p.39)

Del mismo modo, en su investigación centrada en el deporte universitario andaluz, Almorza, Yébenes, Rivas & Bablé (2010) concluyen:

Y, en fin, esas Universidades de Andalucía, esas Unidades de Deportes, en qué se fundamentan cuando programan, qué razones les llevan por ésta o aquella vía, qué procuran o qué descartan... Lo primero, "Contribuir a la formación integral de los alumnos a través del deporte", que es el mandato imperativo de las universidades a sus Unidades de Deportes: ir más allá de la simple programación de ocio y complementar la misión educativa encomendada por la sociedad a la universidad. (p.201).

De hecho, ¿qué otro sentido tendría la práctica de deporte en el seno de una institución educativa como la universidad sino su contribución a la formación integral? En esta línea, Martínez (2006) advierte que la universidad ha estado volcada en la actividad intelectual, no sabiendo reconocer la contribución que el deporte puede tener en el desarrollo armónico de su población. Además, en palabras de Morales (2009) diremos que:

Ahí es donde desde nuestro planteamiento creemos que debe encuadrarse el deporte en la universidad, como complemento a la docencia y a la investigación que favorezca, entre otros, la dimensión de los valores que la propia Universidad busca, potenciando su implicación social, gracias a sus aspectos dinamizadores. (p.86)

De la misma manera, el *Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte*, en el informe relativo al *Deporte en la Universidad* reafirma lo dicho indicando que: “La actividad física que se realice en las universidades debe contribuir a la formación integral del estudiante, permitir el crecimiento personal y generar hábitos que ayuden a la mejora de la calidad de vida y contribuyan al bienestar de las personas” (p.56).

En efecto, el carácter diferenciador basado en la formación integral es uno de los aspectos a destacar en la definición que se persigue del deporte en la universidad. No obstante, la cosa no queda aquí, sino que llegando un poco más lejos, veremos a continuación si el deporte en la universidad debe cumplir su función formadora únicamente con el alumnado, o si debería abrirse a toda la población universitaria.

No en vano, Almorza et al. (2011) indican que casi una sexta parte de la comunidad universitaria es usuaria de los Servicios de Deportes, siendo cerca del 12% usuarios de los colectivos de Personal de Administración y Servicios (P.A.S), y Personal Docente e Investigador (P.D.I.). Asimismo, en su estudio sobre las universidades andaluzas, Almorza et al. (2010) indican que: “el porcentaje de la población de PDI-PAS usuario deportivo supera casi en dos puntos y medio al mismo porcentaje de la población de alumnos” (p. 76).

Sin embargo, aún desde esta concepción el deporte en la universidad como deporte abierto a toda la comunidad universitaria, éste no debe contemplarse como el deporte de empresa con fines higiénico-recreativos sino que debe trascender, desde sus posibilidades formadoras, incluso hacia aquellos colectivos que, aún siendo cercanos, no pertenecen directamente a la comunidad universitaria. Es decir, la universidad, en su función social, debe fomentar y promover su modelo deportivo de un modo democratizador hacia todo su entorno social.

De manera que el campo de acción de los S.D.U. no sólo tiene cabida en los estudiantes o colectivos implicados laboralmente en el funcionamiento de la universidad, sino que debe ampliar el radio de acción al entorno social universitario (Roca, 2006). Es decir, a los grupos sociales que mantienen relaciones de interacción con la institución universitaria. Éste hecho también ha sido puesto sobre la mesa por Morales (2009), quien indica la existencia de este nuevo foco de acción:

Pues bien, esa doble perspectiva se refiere al enfoque interno como principal referencia de actuación, la comunidad universitaria y otro al enfoque de apertura, donde además de ésta participan otras personas que toman parte de la vida social de la universidad y su entorno, pasando a ser un objetivo social cada vez más significativo. (p.85)

Así pues, a la vista de este nuevo objetivo social, a los S.D.U. corresponderá articular los medios para tratar de garantizar en lo posible dicha práctica deportiva no sólo al alumnado o a la comunidad universitaria, sino también al resto de la sociedad. Para rematar con claridad este posicionamiento, nos apoyaremos en Morales (2009) cuando dice que:

Denominamos Comunidad Universitaria al conjunto de población universitaria que está compuesta por el personal docente e investigador, estudiantes y el personal de administración y servicios, y aunque todas las estructuras organizativas del deporte universitario tienen claro que el foco principal de atención lo configuran los estudiantes de la Universidad, las propuestas deben hacerse extensivas al resto de los diversos colectivos tanto de la comunidad universitaria como del entorno social, teniendo en consideración los diferentes objetivos que persiguen cada uno de éstos, planteando en algunos casos alguna oferta específica que responda a unas peculiaridades muy concretas. (p.86).

En definitiva, de lo dicho hasta el momento, debe quedar la idea de un enfoque educativo del deporte en la universidad que impregne las propuestas de los S.D.U. Asimismo, no debe olvidarse un importante enfoque social que permita expandir su radio de acción hacia el entorno universitario. Debiendo finalmente atenderse también a la adecuada gestión tanto del *deporte-praxis* como del *deporte de competición*, tratándose desde un prisma eminentemente educativo. Siendo todo ello gestionado, en lo posible, desde un enfoque integrador a partir de su alineación con las legítimas metas de la institución universitaria, las cuales, para consolidar esta argumentación, serán tratadas de un modo más detenido en el próximo capítulo de esta tesis.

3.5. - Estructura del Deporte en la Universidad

Para entender la estructura del deporte en la universidad española se precisan conocer tanto las peculiaridades genéricas de la ordenación del territorio nacional, como la evolución histórica que el propio deporte en la universidad ha ido sufriendo. Con este cometido la investigación tomará

buena nota del esclarecedor trabajo desarrollado con anterioridad por López-Yeste (1999) en esta dirección.

Esta autora muestra cómo el deporte universitario ha pasado en las últimas décadas del siglo XX desde una situación de fuerte centralización, a funcionar últimamente en contextos de mayor autonomía universitaria. Para comprender este proceso su análisis aborda la evolución del deporte universitario en tres períodos cronológicos marcados principalmente por acontecimientos normativos. En cada uno de los momentos se verán tres aspectos significativos que permitirán ir apreciando claramente la evolución. Estos indicadores, que se presentan en la siguiente Tabla 6, serán *el marco legal* por una parte, *el modelo deportivo* adoptado y, finalmente, *la influencia de estos hechos en las actividades desarrolladas*.

Tabla 6.

Períodos de evolución del deporte en la universidad. (López-Yeste, 1999)

	MARCO LEGAL	MODELO DEPORTIVO	ACTIVIDADES
PRIMER PERÍODO (1947-1970)	Sindicato Español Universitario (S.E.U.) dependiente de la Secretaría General del Movimiento	Juegos universitarios nacionales a través de las selecciones de cada distrito universitario.	Existe la asignatura de educación física en los currículos universitarios. No existe actividad interna
SEGUNDO PERÍODO (1970-1985)	Federación Española de Deporte Universitario (F.E.D.U.) dependiente de la Delegación Nacional de Educación Física y Deportes.	Campeonatos de España Universitarios a través de diferentes fases de selección realizadas por la FVDU. Integración de los clubes en la estructura federada.	Organización de Competiciones internas y creación de los Clubes Deportivos Universitarios. 1977, fin de la asignatura de educación física.
TERCER PERÍODO (1985-1999)	Comité Español de Deporte Universitario (C.E.D.U.) dependiente del Consejo Superior de Deportes	Campeonatos de España Universitarios y Torneos Interuniversitarios. Selecciones realizadas con completa autonomía universitaria. Fortalecimiento de la estructura interna del deporte en cada Universidad	Organización interna de Competiciones deportivas universitarias y amplia oferta de actividades deportivas no competitivas

Como refleja la tabla, en el primer período la actividad deportiva universitaria era canalizada por el *Sindicato Español Universitario* (S.E.U.), dependiente de la *Secretaría General del Movimiento*. La actividad radicaba en la selección y participación de alumnado para los juegos universitarios. Asimismo, en ese período existía la asignatura de *Educación Física* en las

diferentes carreras, exigiéndose para su superación bien una serie de pruebas físicas, bien la asistencia a 15 clases dirigidas, o bien la convalidación directa mediante la práctica de deporte federado.

En el período de 1970 a 1985 surgió la *Federación de Deporte Universitario* (F.E.D.U.) como organismo dependiente de la *Delegación Nacional de Educación Física y Deportes*, quedando al cargo del desarrollo y la promoción del deporte en la universidad a través de diferentes *Federaciones de Distrito*. Al igual que en la fase anterior, la organización de campeonatos deportivos y la participación en los mismos tanto a nivel nacional como internacional siguió decantando la identidad del deporte universitario hacia el terreno de la competición. Así, la organización deportiva se planteaba en las universidades a partir de los clubes deportivos y de sus diferentes secciones.

Por otra parte, con el fin del franquismo, en 1977 desaparecieron las asignaturas de *Educación Física, Religión, Política y Formación del Espíritu Nacional*. Hecho que demuestra a las claras el carácter disciplinario y la intención y orientación de tales asignaturas.

Asimismo, en 1985 se extinguió la F.E.D.U. debido a su incapacidad para amoldarse al nuevo orden de autonomía universitaria instaurado desde la promulgación de la *Constitución Española*. Sus funciones fueron integradas entonces en los *Servicios de Deportes de las universidades*.

En el tercer período, tras la desaparición de la F.E.D.U., en 1988 se creó de la mano del *Consejo Superior de Deportes* el *Comité Español de Deporte Universitario* (C.E.D.U.). Siendo el organismo que a día de hoy, y tras haber sido modificado a posteriori a través de la *Orden 273/2004, de 3 de febrero*, sigue coordinando el deporte universitario a nivel estatal y en colaboración con las Comunidades Autónomas.

Según dispone el artículo primero de la dicha *Orden, 273/2004, de 3 de febrero*,

El Comité Español de Deporte Universitario (C.E.D.U.) es el órgano colegiado de asistencia y asesoramiento, adscrito a la Presidencia del Consejo Superior de Deportes, para el mejor cumplimiento de las funciones que formula el art. 4º del Real Decreto 2069/1985, de 9 de octubre, así como de apoyo para la coordinación efectiva asignada al Consejo Superior de Deportes en materia de deporte universitario, a cuyo fin se constituye como órgano de participación de las entidades e instituciones con competencia en la materia.

A su vez, los órganos de los que se compone son: *el Presidente, el Pleno, la Comisión Permanente, La Comisión Técnica, el Secretario y los Asesores Técnicos*. Veamos a continuación cuál es la estructura y las principales funciones de cada uno.

En primer lugar, el *Presidente* es el *Secretario de Estado- Presidente del Consejo Superior de Deportes* y, por su delegación, el *Director General de Deportes*. A su cargo están la dirección y representación del C.E.D.U., convocar y presidir el Pleno, fijar el orden del día y desempeñar todas las funciones que no quedan atribuidas expresamente al resto de órganos.

En cuanto al *Pleno*, decir que se trata de un órgano de participación de todos los sectores afectados en materia de deporte universitario. El organigrama del mismo responde a la siguiente Figura 2.

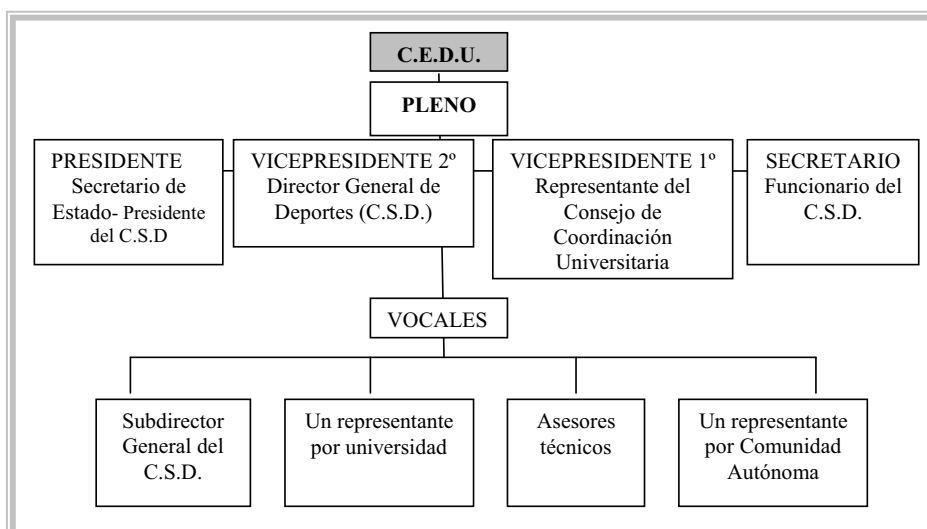


Figura 2. Organigrama del Pleno del C.E.D.U.

Al *Pleno* corresponden principalmente funciones como examinar el informe sobre actividades del *Comité*, elaborar propuestas para los programas deportivos y organizar y proponer las cuestiones a tratar por parte de las comisiones. Asimismo, también podrá solicitar a la *Comisión Permanente* el dictamen sobre las cuestiones que estime necesarias.

En cuanto a la *Comisión Permanente*, veamos en la Figura 3 cómo queda estructurado su organigrama:

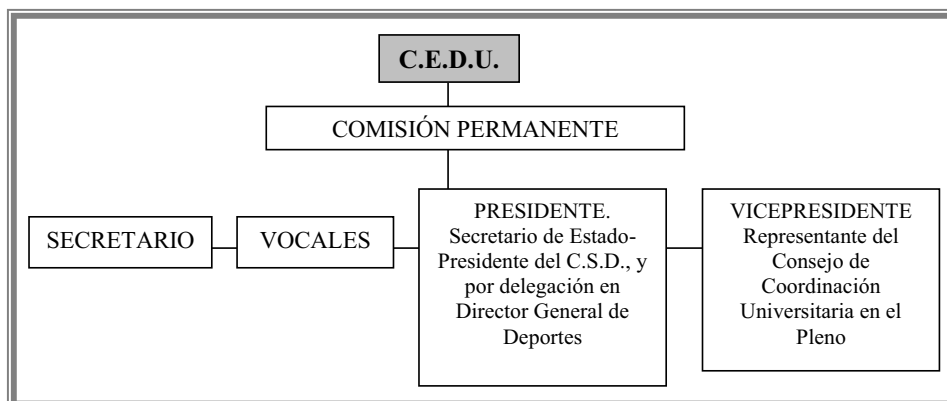


Figura 3. Organigrama de la Comisión Permanente del C.E.D.U.

A la *Comisión Permanente* corresponde aplicar los acuerdos tomados por el *Pleno*, analizar las propuestas de los *Asesores Técnicos*, realizar el seguimiento y propuesta de las actuaciones anuales tanto a nivel nacional como internacional, colaborar con las universidades en la búsqueda de recursos, y cumplir aquellas funciones adicionales que pudieran serle encomendadas por el *Pleno*.

En lo relativo al papel del *Secretario*, éste tendrá fundamentalmente a su cargo la asistencia permanente al *Pleno*, así como divulgar las acciones del C.E.D.U. y presentar un informe ante la *Comisión Permanente* y la *Comisión Técnica*, para su uso en comisión o con destino al *Pleno*.

Relativo la *Comisión Técnica*, se trata de uno de los nuevos órganos introducidos por la remodelación del C.E.D.U., en la *Orden 273/2004 de 3 de febrero de 2004*, su organigrama queda como muestra la Figura 4:

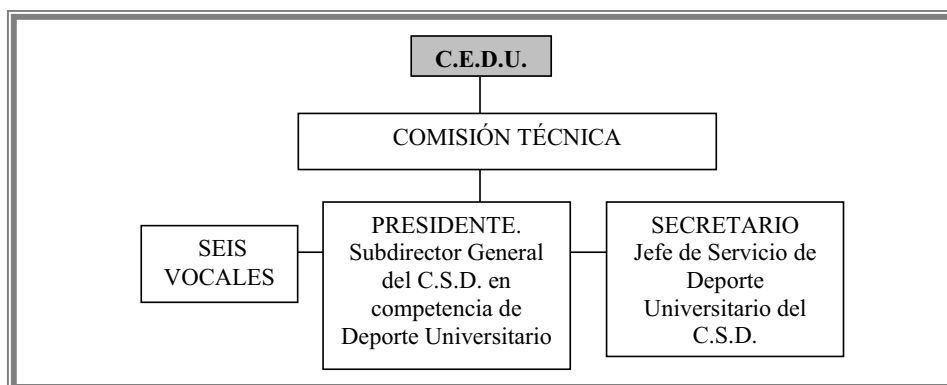


Figura 4. Organigrama de la Comisión Técnica del C.E.D.U.

A tal *Comisión Técnica* le corresponde el estudio de la documentación necesaria para el desarrollo del trabajo de la *Comisión Permanente*, así como las funciones adicionales que pudieran encomendársele desde el *Pleno* o la *Comisión Permanente*.

Finalmente nos queda por ver el último de los órganos que componen el C.E.D.U., a saber, *Los Asesores Técnicos*. Cabe advertir que existirá un *Asesor Técnico*, nombrado por el *Presidente* del C.E.D.U., por cada una de las modalidades deportivas inscritas en el programa de competiciones a nivel nacional, pudiendo haber además otros *Asesores* en aquellos deportes que aún no están inscritos en el programa, pero que son susceptibles de análisis debido a su reciente auge y difusión. A dichos *Asesores Técnicos* corresponde informar a la *Comisión Permanente* del desarrollo de los programas deportivos redactando una Memoria anual. Además, entre sus funciones también se encontrará el asesoramiento sobre las cuestiones técnicas relacionadas con el desarrollo de las competiciones, debiendo desarrollarse sus orientaciones bajo la supervisión de la *Federación Española* respectiva de cada deporte.

De un modo unitario, las funciones del *Comité Español de Deporte Universitario* son las de asesorar técnicamente y facilitar informes y dictámenes al *Consejo Superior de Deportes*, así como presentarle el plan anual de las competiciones y actividades nacionales e internacionales. Aunque por su parte, Palomar (2006) indica su idea de que “en el momento presente la actividad consultiva que corresponde al C.E.D.U. no es suficiente para establecer un marco de coordinación realmente aceptable” (p.63). Asimismo, Hernando (2010) determina que es imprescindible también que tanto el Consejo de Universidades (C.U.) como la Conferencia General de Política Universitaria (C.G.P.U.) asuman las responsabilidades que les marca la ley para definir las directrices del deporte en la universidad.

En cualquier caso, según lo visto hasta aquí, el C.E.D.U. como órgano consultivo del C.S.D. responde a la tarea de coordinación interuniversitaria del deporte universitario respetando, sin embargo, el hecho de que la L.O.M.L.O.U., según se ha explicado en el apartado referido al marco legal, reconozca la autonomía universitaria de la Universidad en relación a la gestión interna de su práctica y orientación deportiva.

En todas las universidades existen organismos encargados del desarrollo y funcionamiento del deporte, generalmente llamados *Servicios de Deporte*, aunque como constata Almorza et al. (2011), su denominación es variable y, aún siendo este nombre el usado en el 62,74% de las universidades, también son comunes otras designaciones como: *Área de Deportes*, *Secretariado de Deportes*, *Centro de Deportes*, *Unidad de Deportes*, *Servicio de Actividad Física*, etc. Del mismo modo, sus estructuras también son variables, aunque sí comparten diferentes patrones. Por ejemplo que la dependencia orgánica de los S.D.U. viene dada en el 88,46% de los casos de parte del Vicerrectorado de turno, siendo los más comunes el *Vicerrectorado de Alumnos* (33,33%) o el de *Extensión Universitaria* (19,60%). Generalmente un organigrama estándar de estos servicios podría ser el que se muestra en la Figura 5.

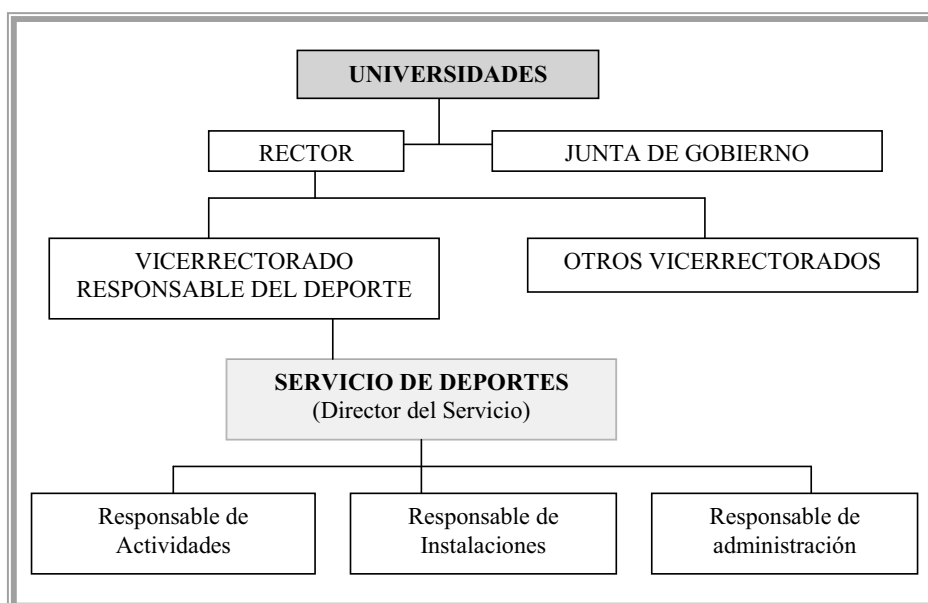


Figura 5. Organigrama estándar de los Servicios de Deporte Universitarios.

Siguiendo estas pautas estructurales, veamos a continuación otros de los indicadores importantes relativos a la constitución del personal, presupuestos, usuarios, instalaciones, etc., de la mano del *Estudio Diagnóstico del Deporte Universitario* desarrollado por Almorza et al. (2011).

Cada S.D.U. dispone en España de una media de 38 personas entre su plantilla, donde de las cuales 15 pertenecen al PAS (1,57% del total del PAS) y 23 al personal subcontratado de las mismas. El porcentaje por género del personal es de un 32,95% de mujeres y un 67,05% de hombres.

Por su parte, como advierte el *Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte* (2010): “También las últimas tendencias que se orientan a la calidad del servicio que se presta, está haciendo que el personal que se dedica a la gestión de servicios, o áreas, de deportes se estén especializando en sistemas de Gestión de Calidad” (p.35). Un hecho que impone la necesidad de crear indicadores, unidades de medida, herramientas para medir, etc.

En la actualidad es A.N.E.C.A. la encargada de evaluar los servicios, teniendo como referencia el Modelo E.F.Q.M. de Excelencia. Aunque de forma paralela, otras universidades han implantado cartas de servicio o han apostado por organismos que certifican su calidad como por ejemplo la certificación ISO 9001:2008 por parte de agencias como la Agencia Española de Normalización (A.E.N.O.R.).¹³

En lo relativo a los presupuestos, siguiendo el planteamiento de Almorza et al. (2011), el dato más fiable quizá es el porcentaje de presupuesto propio de los S.D.U. sobre el presupuesto general de la universidad, siendo el 1% la cifra de referencia que, como mínimo, sería deseable destinar. Aunque hoy por hoy la realidad se queda en un 0,64% de media. En este sentido, los principales capítulos a los que se destina el gasto presupuestario son los *Gastos de Personal, Gastos corrientes en bienes y servicios, Transferencias corrientes (becas y ayudas) e Inversiones reales*.

Tomando ahora el análisis estructural de los S.D.U. desde la perspectiva de los usuarios, cabe sostener que en los últimos estudios los usuarios se agrupan en *Alumnado, PAS-PDI y resto de la sociedad*. Siendo aproximadamente un 50% el montante de alumnos y otro tanto el conjunto de PAS-PDI y resto de la sociedad. Asimismo, otro dato significativo será la distribución por género del total de usuarios, siendo un 36,57% de mujeres y un 63,43% hombres.

¹³ Sobre el estudio de estos sistemas de gestión, así como del de otras buenas prácticas, se profundizará en el siguiente capítulo.

Hablando de infraestructuras, los imperativos de cualquier modelo de gestión dictan, en términos de instalaciones, que hay que buscar una explotación máxima y racional. Como es obvio, las diferencias de instalaciones entre universidades pueden llegar a ser verdaderamente significativas, por lo que hablar de cantidad de instalaciones o de metros cuadrados dedicados a instalaciones deportivas no es un hecho que arroje luz al análisis en los términos en los que nos movemos. Como dato genérico, la media de instalaciones por universidad se acerca a la veintena. sin embargo, bajo un enfoque global, se comprueba que las más utilizadas son los polideportivos cubiertos, seguidos por las salas y las pistas polideportivas descubiertas.

En conclusión, todos estos datos ayudan a hacerse una idea de la estructura de los S.D.U. a grandes rasgos. No obstante, la forma en la que las universidades conduzcan y desarrollen estos engranajes en el futuro va a depender de sus propios conceptos del papel del deporte, así como de la función que éstas le otorguen en sus respectivos emplazamientos. Por lo que, entendiendo que en este caso tiene pleno sentido el tradicional dicho de que *la función hace al órgano*, se pasará a continuación a tratar de desvelar cuáles son las principales funciones el deporte en las universidades españolas.

3.6. - Funciones del deporte en la universidad

Aunque algunas de las funciones atribuidas al Deporte en la Universidad actual ya han sido bosquejadas a grandes rasgos en apartados anteriores, es de recibo recuperar nuevamente esa argumentación en el apartado actual y aclarar que, por motivos de coherencia, no ha sido posible delimitar una descripción del Deporte en la Universidad construida sobre la descripción de compartimentos estancos, por lo que en ocasiones es inevitable sobrepasar las fronteras entre apartados para dotarlos del sentido y la conexión requeridos.

Así, aunque anteriormente se ha recurrido a la explicitación de determinadas funciones, será en este apartado donde se concretará la razón de ser del Deporte en la Universidad, a partir de las definiciones y concepciones de los diferentes documentos científicos y legales examinados hasta aquí. Con ello quedará definido el actual estado de la cuestión, dejando para el próximo capítulo, tal como se ha adelantado

anteriormente, el esclarecimiento y la argumentación de aquellas funciones que trascenderán el terreno de *lo que hay* y que se centrarán en el marco deontológico de *lo que debería haber*, en pos de encauzar una gestión ética y coherente con las metas de los S.D.U.

Previamente recogemos el guante lanzado por el *Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte* en su informe de *Deporte en la Universidad* de 2010, en el que en el apartado de *Limitaciones* muestra su inquietud acerca de la falta de debates que hagan referencia al deporte universitario y a sus objetivos y finalidades. Una carencia a la que el propio informe da respuesta al denunciar la falta de conocimiento interno y externo sobre las potencialidades de la práctica de actividad físico-deportiva en la universidad.

Una buena manera de empezar puede ser centrar esta aproximación a las metas del Deporte en la Universidad a partir de la definición de aquellas funciones que no le son propias. No debe olvidarse que, como señala López-Yeste (1999), la práctica de actividad física en la universidad no es obligatoria ni pertenece al ámbito de la investigación ni de la docencia, por lo que debe afrontarse como una dedicación opcional, cuya función, no deja por ello de considerarse formadora y enriquecedora. Desde esta premisa, los S.D.U. no dejan de ser unidades de gestión de apoyo cuya función será la de complementar la formación universitaria a partir del desarrollo de actividades físicas y deportivas. Así, para esta autora el objetivo marco de los mismos es el fomento de la práctica físico-deportiva con la intención de mejorar la calidad de vida y complementar la oferta de formación propia de la universidad.

En cualquier caso, me gustaría aclarar desde este momento que entender el papel de los S.D.U. como promotores de un complemento formativo en la universidad no tiene en absoluto nada que ver con la trasnochada idea de *Mens sana in corpore sano*. Sin duda, hace mucho tiempo que ha quedado atrás esta concepción dualista en la que el tratamiento separado del cuerpo y del intelecto pierde cualquier halo de sensatez racional y científica.

Recogiendo un nuevo matiz a lo expuesto hasta aquí, cabe recordar la necesidad de un enfoque diferenciador del *Deporte en la Universidad*. Un enfoque que lo aborde desde las coordenadas propias de la institución universitaria en las que se enmarca. Y es que, como afirma Yébenes (2011):

“Del deporte universitario, queríamos afirmar que éste tiene personalidad propia, y que sus objetivos difieren de los otros paradigmas o modelos deportivos” (p.17). Este autor defiende como objetivo fundamental e identitario del *Deporte en la Universidad* la educación integral de los estudiantes. Es decir, no debe entenderse como el deporte que se realiza en la universidad sin más, sino que debe poseer un elemento diferenciador propio basado en su sentido e intencionalidad educativa.

Sin embargo, a pesar de que tanto los documentos legales y los autores dedicados al tema coinciden en este enfoque, lo único que mantiene un nexo común en la praxis del deporte en la universidad, así como en su gestión, es la rama competitiva. Del resto, a pesar de las especulaciones reiteradamente declaradas a favor de la educación integral, nada ha quedado estipulado de un modo más concreto a día de hoy.

Una argumentación que ya no sólo es deseable en los documentos legales, sino sobre todo en aquellos textos relativos al análisis y reflexión del fenómeno deportivo en la universidad. Sin embargo, sigue siendo común que tras la bandera de la *educación integral* se de cabida a cualquier modelo deportivo. Seguramente el problema pueda provenir desde dos focos. En el mejor de los casos la raíz estaría en la ingenuidad o falta de rigurosidad de un apoyo teórico que no explica con la suficiente profundidad la relación entre la educación integral y el deporte. Una relación que no es necesaria ni inmanente a priori. Y por otra parte, siendo malpensados, el problema recaería en el hecho de que algunos de los que se dedican a este tema son los primeros interesados en no sembrar siquiera la más mínima sombra de duda al respecto. Es decir, que enarblando la idea de la *educación integral* podrían estar desarrollando cualquier modelo de deporte en función de cualquier otro tipo de intereses.

En cualquier caso, lo que queda claro es que conviene ver el bosque más allá del árbol que se tiene enfrente. Por lo que un examen crítico del modelo de *autonomía* que se debe alcanzar en los S.D.U. no sólo es deseable, sino también necesario. Es decir, *autonomía* no es hacer lo que a uno le venga en gana, y aunque esto se analizará en posteriores apartados de la tesis, hay que destacar que no por tener *autonomía* los S.D.U. pueden disponer libremente de sus recursos desarrollando las políticas que prefieran. Así, la obligación sobre la que se asienta su *autonomía* radica en

focalizar su trabajo en pos de las metas establecidas. Sin ir más lejos, Hernando (2006) ya puntualizó que:

Sin lugar a dudas y teniendo como marco la autonomía universitaria no se puede escapar que las propias universidades tienen mucho que hacer al respecto y en sus normas estatutarias deberán recoger la relevancia que tiene para la universidad la actividad física y deportiva de forma que sea necesario regularla internamente. (p.219)

Con ello, queda constatada la necesidad de que cada S.D.U. debe hacer un uso racional de su *autonomía*, empleándola para comprometerse con el modelo de deporte pertinente, en lugar de para dar rienda suelta a cualquier otra suerte de intereses menos legítimos.

Desde la *autonomía* que les es concedida a los S.D.U., éstos tienen el deber de reflexionar, posicionarse de forma razonada y tratar de definir sus funciones teniendo claro que su marco de actuación es la Universidad. Así, contribuir al desarrollo de las metas legítimas de la Universidad debe ser uno de los objetivos primordiales. Hecho que explica claramente Hernando (2006) a partir de las siguientes líneas:

Si bien es cierto que las Universidades tienen un papel determinante en la investigación y en la formación de los futuros profesionales, no es menos cierto que son un referente para la educación de las personas. Educación que debe ser entendida como la formación integral en los valores que defiende y ampara nuestra sociedad, es por ello que entre los diferentes servicios de que disponen las Universidades españolas en todas ellas existe uno preocupado por la actividad física y deportiva, actividad que se centra en ofrecer a la Comunidad Universitaria un conjunto de programas que se orienten a los diferentes intereses de la propia Comunidad pero con el denominador común de la Educación, la formación de los Universitarios. (p.207)

Asumir en este caso tal enfoque educativo es, por tanto, hacer uso de la libertad de que disponen los S.D.U. Además, aparece aquí un nuevo matiz que, aunque se retomará más adelante, interesa tener en cuenta desde ahora. Se trata de la incorporación de la formación personal y en valores como parte de la anhelada educación integral a la que contribuye el deporte en la universidad.

Por tanto, y aunque sí existe en el ambiente una idea clara de que la formación integral es el camino a seguir, tanto el vigente dominio del modelo de deporte competitivo por una parte, como los rasgos que desde

el *Proceso de Bolonia* se están imponiendo en el modelo de gestión empresarial del sistema universitario por otra, plantean una delicada situación en la que se corre el riesgo de que este interés legítimo de formación personal quede enterrado. En este sentido, cabe rescatar aquello que decían De Know, De Mantelaer, Theeboom, Wittcock & Wylleman (1995) de que el desarrollo identitario y el papel del deporte en la sociedad dependería en el futuro de cuatro tendencias: *la demografía, el mercado, el papel institucional en términos de privatización y descentralización, y finalmente, las variables socioeconómicas.*

Ciertamente conviene recordar esta advertencia ya que si los S.D.U. no ejercen la responsabilidad de perseguir sus funciones, serán las tendencias mercantiles guiadas por intereses económicos las que guiarán el destino del deporte en la universidad del futuro. Una proyección poco deseable ya que olvida por completo la verdadera misión del deporte en la universidad. Aunque cabe destacar que, no parece estar siendo combatida por todas las universidades estatales con el mismo ahínco.

Así como lo indicara Gallien (2007), siendo vicepresidente de la F.I.S.U. en aquel momento, la universidad debe comprometerse a crear el futuro y las características de las nuevas épocas y no sucumbir a ser un mero reflejo de éstas. Hecho que nos alerta también de que la función del deporte en la universidad no se limita a responder satisfactoriamente a las demandas de la comunidad, sino que debe ofrecer el servicio en las condiciones y coordenadas para las que éste ha sido concebido. Siendo aquí donde el carácter diferenciador del Deporte en la Universidad respecto al deporte de otros servicios de deporte debe emerger con fuerza. Es decir, el S.D.U. no es simplemente un servicio de deportes que tiene la peculiaridad de estar emplazado en la Universidad. La diferencia radical se halla en su función educadora, y creer lo contrario sería de una gran ingenuidad.

En definitiva, para concluir de un modo lo más concreto posible, tomaremos como referencia más actual y legítima para definir los objetivos de los S.D.U., los formulados por el informe relativo al *Deporte en la Universidad* del *Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte*

(Hernando, 2010)¹⁴. De entre estos objetivos destacan la función de *educación integral*, *la formación continua*, *la necesidad de nuevas investigaciones* y *el estrechamiento de lazos entre la Universidad y la Sociedad*. Elementos de los que se desprende un eminente valor formador del deporte. Y, por ende, de los S.D.U. en tanto que entidades encargadas de su gestión. Un valor educativo que perfectamente podría enmarcarse dentro de los entramados de educación *no formal* e *informal* propios del contexto universitario. Aunque no es descartable llegar a plantearlo también como alternativa de *educación formal* dentro de determinados parámetros y en términos de convalidación de créditos. Hecho con el que este trabajo concuerda. No en vano, como destacan Almorza et al. (2011), una media superior a los quinientos alumnos por universidad solicita la convalidación de la actividad deportiva universitaria por créditos de libre elección. Siendo un 70% de las universidades españolas las que los conceden. Por lo que es una tendencia en aumento que demuestra la posibilidad de entroncar el deporte con el itinerario curricular formal amparado por la L.O.M.L.O.U.

Cabe recordar en este punto las diferencias entre *educación formal*, *no formal* e *informal*, para entender a cual de estos terrenos es más proclive la práctica de actividad físico-deportiva en la universidad. Recordemos que la *educación formal* responde a un proceso reglado y estructurado de forma intencional (la educación impartida en los grados, titulaciones oficiales, etc.). Por *educación no formal* se entiende el proceso también estructurado de forma intencional, pero en este caso no reglado, muy propenso de ser desarrollado por los S.D.U. Y, finalmente, *la educación informal*, que no responde a ninguna intencionalidad educativa y que se da por ejemplo en el transcurso de cualquier relación social cotidiana como por ejemplo la puntualidad, los hábitos higiénicos, etc. En cualquier caso, es una educación que atañe tanto al alumnado, como a la comunidad universitaria y al resto de la sociedad.

¹⁴ Sobre el análisis de este documento se entrará en mayor profundidad en el Capítulo 4 (apartado 4.2.2.3.), al delimitar el marco deontológico de los S.D.U. Sin embargo, dada la naturaleza del presente punto, conviene no pasarlo aquí por alto.

3.7.- Aportaciones de la práctica físico-deportiva universitaria a la formación integral

Según se acaba de explicar la *formación integral* es uno de los principales retos de la actual educación universitaria. No obstante, este concepto de educación integral no nos viene de nuevo. Remontándonos a la *paideia* griega, que a los ojos del hombre moderno podría compararse con lo que hoy denominamos *educación integral*, podemos observar cómo ésta ya dividía, a su modo, la educación en tres grandes dimensiones: la educación intelectual, la educación física y la educación moral (Calvo, 2003). Una definición que resulta totalmente fiel al pensamiento aristotélico. No olvidemos que para Aristóteles la educación no era otra cosa que la formación integral del individuo humano en el seno de una comunidad política.

De esta manera, quedémonos con esta visión integral y con la trascendencia que conlleva en cuanto a sus objetivos, tanto individuales como sociales. En este sentido, la práctica deportiva puede enriquecer indiscutiblemente y desde diversas facetas la formación integral. No cabe duda de que la actividad física encierra un cúmulo de experiencias que forman al individuo no sólo a nivel físico, sino también a nivel emocional y moral. Sin embargo, se reitera desde aquí el rechazo a aquella concepción dualista que entendía al ser humano como un ente bidimensional donde el cuerpo y el intelecto eran compartimentos pertenecientes a naturalezas totalmente diferentes. Como se ha dicho anteriormente, la perspectiva desde la que se debe enfocar el proceso de formación integral del ser humano no puede ser de otra manera más que holística y global. Pasemos pues a continuación a detallar cuáles pueden ser las principales aportaciones que el deporte puede ofrecer a la pretendida *formación integral* universitaria.

Actualmente nadie duda de la importancia de tener un estilo de vida físicamente activo para consolidar un estado de salud deseable, entendido desde las diferentes dimensiones: biológica, psicológica y social (Delgado & Tercedor, 2002). Partiendo de la necesidad de salud desde una perspectiva holística o bio-psico-social como la mencionada, como parte de la formación integral de la persona puede entenderse perfectamente la promoción de la salud.

Asimismo, en la relación entre actividad física y salud casi siempre se han destacado los beneficios que la práctica produce sobre la salud. No obstante, existen también ciertos riesgos que deben ser tenidos en cuenta para poder ser minimizados en la medida de lo posible. En cualquier caso, a partir de Pérez-Samaniego (1999), pueden destacarse efectos físicos beneficiosos para la salud como la mejora del funcionamiento de distintos sistemas corporales, prevención y tratamiento de enfermedades degenerativas o crónicas, regulación de distintas funciones corporales, etc. A nivel psicológico Pérez-Samaniego (1999) también destaca la prevención y tratamiento de ciertas alteraciones, la sensación de competencia, relajación, distracción y evasión, forma de expresión de las emociones, aumento del autocontrol, etc. Y finalmente, a nivel social se justifica la práctica de actividad física como causante de un mejor rendimiento académico, movilidad social y construcción del carácter.

A nivel de salud, según lo expuesto, las prácticas relacionadas con el cuerpo y la actividad motriz contribuyen de un modo generalizado al desarrollo integral de los practicantes, independientemente de la edad. Veamos más a fondo cómo esta formación integral que promueve la práctica de actividad física se interrelaciona indisolublemente con los beneficios bio-psico-sociales mencionados. Desde este planteamiento las actividades físicas, fundamentalmente las sociomotrices, implican relaciones interpersonales que incurren en la prominencia de valores como el respeto, la aceptación, la cooperación, la autonomía, la igualdad, etc. Valores todos ellos deseables y transferibles a la vida cotidiana.

Asimismo, adentrándonos en contenidos concretos como el juego y las actividades deportivas, como se vio en el primer capítulo de este trabajo de la mano de Huizinga (1956), observamos como éstos pueden ser concebidos como fines en sí mismos, pero también como herramientas de integración social y de reeducación. Máxime si el enfoque desde el que son abordadas radica en un planteamiento educativo como el que se viene defendiendo a lo largo de este trabajo.

Se trata claramente de un planteamiento de práctica físico-deportiva en la universidad centrado en fomentar, entre otros aspectos, la faceta social relativa a la capacidad de cooperación, el trabajo en equipo, la responsabilidad, la cohesión, el respeto a los adversarios, la aceptación de las normas y un largo etcétera. Más aún tratándose de un aprendizaje

práctico, ya que éste hecho implica una significatividad y asimilación de los conocimientos desarrollados por los usuarios.

Además, desde el análisis que se ha planteado, se hace patente cómo la práctica y organización de actividades deportivas universitarias, fundamentalmente las relacionadas con los deportes colectivos, aunque sin menospreciar a los deportes individuales, exige la integración de los usuarios y usuarias en un proyecto común, así como la aceptación de las diferencias y la diversidad funcional de los participantes.

Del mismo modo, existen otros contenidos de vital importancia que son abordados desde los S.D.U. Se trata del trabajo y desarrollo de las posibilidades expresivas del cuerpo. En lo relativo a la expresión corporal, los planteamientos que se ofrecen potencian la creatividad y el uso de lenguajes corporales, que de un modo claro y contundente, acaban generando una serie de sentimientos y emociones que promueven el contacto interpersonal y la empatía. Elementos que facilitan que el vínculo afectivo tan denostado en la *educación formal*, emerja con mayor presencia.

Abundando en lo anterior, la práctica de actividad físicodeportiva en la universidad también puede fomentar la competencia comunicativa, ya no únicamente desde el enfoque de la comunicación lingüística o a través de la expresión corporal, sino ofreciendo además una amplia variedad de intercambios comunicativos a través de la motricidad desde la generación de nuevos códigos y fórmulas de comunicación pertenecientes a la lógica interna de los diferentes juegos y deportes (Parlebas,1990). Un hecho que, independientemente del tipo de comunicación, puede favorecer la inclusión de aquellos usuarios que tienen mayores dificultades. Posibilidades que redundan en el desarrollo del autoconcepto, pero sobre todo de la autonomía, valor éste último indisociable de la dignidad humana y que debe ser alimentado constantemente a lo largo de la vida.

En definitiva, la práctica de actividad físicodeportiva en la universidad contribuye a la consecución de autonomía e iniciativa personal. Tanto desde el rol de integrante de un grupo/equipo en el que se tienen que tomar decisiones o planificar determinados aspectos; como también desde el momento en el que los usuarios se enfrentan a situaciones en las que deben aflorar la autosuperación, la perseverancia y el esfuerzo ante tareas que supongan ciertas dificultades técnicas; así como

frente a exigencias relativas a la mejora del propio nivel de condición física y ejecución motriz.

3.8. - Mecanismos de actuación

En cuanto a la concreción de las funciones del Deporte en la Universidad, éstas se plasman a través de aquellas vías de actuación que éste aplica en la práctica. De manera que las actividades que oferta deben estar lo más alineadas posible con sus objetivos generales. Puede decirse que las actividades, entendidas en este punto como mecanismos de actuación, emanan de sus funciones. Una actividad estará por tanto bien planteada siempre que contribuya al desarrollo de las metas o funciones propias del Deporte en la Universidad.

El objetivo marco de los S.D.U., según lo visto hasta ahora, es contribuir a la *educación integral en el ámbito universitario*, tanto enfocada al alumnado, como a la comunidad universitaria y a la sociedad en general. Asimismo, en conexión con lo anterior, parece que el desarrollo de la *salud* es otro elemento insoslayable, aunque a priori, no es el aspecto diferenciador e identitario del Deporte en la Universidad. Lo mismo sucede con la *recreación y el ocio*. Aún siendo unos invitados de lujo, la *recreación* y el *ocio* siguen sin ser el elemento diferenciador que deba guiar la acción. Así, para este trabajo, tanto la *salud* como el *ocio* y la *recreación*, serán elementos a tener muy en cuenta, pero no centrales para el Deporte en la Universidad. Hecho que será argumentado con mayor detalle en el próximo capítulo, donde se razonará más profundamente sobre el carácter del Deporte en la Universidad a través del estudio de su marco deontológico.

En cualquier caso, conocedores de este enfoque, recordemos que por el momento estamos todavía centrados en examinar el estado de la cuestión y en descifrar el bien interno de los S.D.U., por lo que en este apartado el trabajo se limitará a describir, de un modo genérico, los principales núcleos de actividades en los que se agrupa su oferta. Para este propósito la actual investigación se servirá de lo establecido en 2010 por el informe de *Deporte en la Universidad del Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte*. Éste documento establece una clasificación que incluye las siguientes categorías: *Actividades Dirigidas, Competición Universitaria, Actividades de Uso Libre, Programas para Deportistas de Alto Nivel, y Apoyo*

a la Formación y la Investigación; las cuales se examinarán de un modo más detallado a continuación.

Previamente, es de recibo recordar que la oferta es tan amplia porque los S.D.U. tratan de dar cabida a la mayor parte de los intereses de su comunidad, hecho que provoca también la existencia de orientaciones tan dispares. Para un análisis pormenorizado de la oferta de actividades por universidades, su funcionamiento, etc., se recomienda acudir, sin embargo, al *Estudio Diagnóstico del Deporte Universitario Español*, llevado a cabo por Almorza et al. (2011).

3.8.1.- Actividades dirigidas

Relativo a las actividades dirigidas, éstas pueden a su vez clasificarse en tres bloques. el primero relativo a las actividades orientadas a la *salud*, el segundo en conexión con las actividades de *aprendizaje deportivo* y el tercero relacionado con las actividades en *la naturaleza*.

Las actividades orientadas a la *salud*, entendida desde el concepto de *bienestar*, son un conjunto de programas que persiguen mejorar la condición física en general así como la calidad de vida. Asimismo, se destaca el componente social. Como ejemplos representativos destacan el yoga, el tai-chi, aeróbic, step, spinning, musculación, mantenimiento, body-pump, pilates, aero-box, fit-way, etc.

El bloque de actividades de *aprendizaje deportivo*, heredero de las antiguas escuelas deportivas de las universidades, desarrolla actividades en las que el aprendizaje de uno o varios deportes es el denominador común. Sin embargo, aunque las antiguas escuelas deportivas se encaminaban a formar equipos y jugadores para representar a las universidades en competiciones varias, en la actualidad el objetivo radica en lograr desarrollar una serie de conocimientos mínimos de diferentes deportes de forma que puedan adquirir los recursos suficientes para ser independientes y poder así disfrutar de la actividad física y deportiva a través de la mejora de su habilidad. Como ejemplos representativos se pueden nombrar los cursos de iniciación y perfeccionamiento de tenis, pádel, esgrima, squash, tenis de mesa, tiro con arco, bádminton, vela crucero, cursos conducentes a grados en artes marciales como kárate, judo y tae-kwon-do, o bailes de salón, entre otros.

El tercer bloque referido a las *actividades en la naturaleza*, surge del creciente interés social por las actividades en la naturaleza. este hecho ha provocado un enorme incremento en la oferta de *actividades en la naturaleza* entre las que el senderismo ha tomado el liderazgo. asimismo, se han incorporado también otros programas muy demandados como la espeleología, la escalada, el alpinismo, el submarinismo, el esquí, la vela, y la carrera de orientación.

3.8.2.- Competición universitaria

El análisis desempeñado en apartados anteriores he desvelado claramente como las actividades competitivas que organizan las universidades tienen un peso específico muy elevado. Tal vez uno de los factores, como también se apuntaba, sea el reflejo de un sistema competitivo instaurado en las federaciones, cuya pervivencia se debe sobremanera al peso que éste tiene en los medios de comunicación y, como consecuencia, en la sociedad en general. Este hecho provoca que el *deporte* sea entendido únicamente por una parte importante de la población como *deporte de competición*.

De acuerdo con Hernando (2010), es necesario reconocer la competición deportiva como un factor esencial del entramado deportivo, por lo que no es oportuno ni necesario deshacerse de ella. Aunque, por el contrario, como ya se ha sugerido antes, sí es imprescindible utilizarlo dentro de la finalidad educativa y formadora que posee, en tanto que acarrea elementos como el afán de superación, el sacrificio, el valor del esfuerzo, la constancia, la colaboración, el respeto por el contrario y las normas, la capacidad de liderazgo, el trabajo en equipo, la resolución de problemas bajo presión, la capacidad de análisis de situaciones, la autocrítica, etc.

Es palmario, pues, que la competición deportiva no debe ser excluida, sino reconducida, de forma que se ensalcen sus valores educativos y se erradiquen de su haber aspectos como la violencia, la agresividad y la búsqueda del triunfo a cualquier precio. Para ello, la Universidad se constituye en la plataforma ideal para lograrlo desde el enfoque educativo diferenciador del que debe hacer gala. La institución universitaria debe promover el respeto de los valores del deporte en su

versión formadora, donde se camine hacia una sociedad formada por ciudadanos libres, honestos, justos, plurales y democratas.

Tras plantear esta reflexión inicial, el *Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte* explica que las universidades articulan sus competiciones en dos niveles. De una parte existe la *competición interna*, con un carácter predominantemente participativo y social; y de otra parte la *competición externa*, centrada en la representación universitaria. Asimismo, en la competición externa se diferencia una competición de carácter zonal o autonómico y otra de carácter nacional e internacional.

En lo relativo a la *competición interna*, cabe aclarar que cada universidad articula su programa de competición con el objetivo de cubrir así la faceta competitiva que tiene por excelencia el deporte. Se realizan diferentes campeonatos en función de los participantes, recursos materiales, instalaciones, características de las disciplinas, etc. Respondiendo a las diferentes variables enunciadas se dan multitud de sistemas: de liga, liga a doble vuelta, liga con play-off, torneos puntuales, sistemas de eliminación directa, sistemas de eliminación directa con repesca, etc. El denominador común es la intención de permitir a los participantes la mayor cantidad de encuentros posibles con el fin de adherir la actividad deportiva en la vida de los practicantes universitarios.

En cuanto a la *competición externa*, ésta se ajusta a criterios de selección y representación de cada universidad por parte de los mejores deportistas. En el programa de competición autonómico la responsabilidad recae sobre las Comunidades Autónomas (de acuerdo con lo reglamentado en la Constitución Española y la Ley del Deporte), aunque la participación de éstas no es homogénea, existiendo diferencias en cuanto a la presencia e interés entre autonomías (Hernando, 2006).

No obstante, la disimilitud entre comportamientos y morfotipos autonómicos genera una serie de problemas que el Consejo Superior de Deportes, como responsable de su coordinación, trata de sortear mediante ajustes progresivos a los sistemas de competición y participación. Por su parte, las fases finales de los Campeonatos de España Universitarios de deportes de equipo están más reguladas y siguen un patrón que ha variado menos en el tiempo, mientras que los relativos a deportes individuales se rigen por criterios marcados por las federaciones. Hecho que implica el

requisito de ser federado, cuando el requisito debiera ser la condición de universitario.

Asimismo, debido a la intromisión de los valores del deporte federativo y de la repercusión mediática que esto representa, existe una perversión por parte de determinadas universidades por el afán de alcanzar el máximo número posible de medallas, como propaganda y campaña de imagen para la captación de nuevos estudiantes, con un comportamiento que evidencia su distanciamiento respecto de los objetivos legítimos del Deporte en la Universidad. Por lo que, aún habiendo aclarado la cabida de la competición universitaria dentro de los parámetros educativos explicados, se hace necesaria una reestructuración urgente del modelo de competición.

Por su parte, la vertiente internacional de la *competición externa*, en lo relativo a la participación de equipos es competencia del C.E.D.U., que es el organismo a través del cual el deporte universitario español obtiene su representación en la *Federación Internacional de Deporte Universitario* (F.I.S.U.). La F.I.S.U., a su vez, es la encargada de los *Campeonatos del Mundo Universitarios* y de las *Universiadas*. En estos contextos la participación de las universidades como tales no existe, siendo la representación por países. Asimismo la selección de deportistas se llevará a cabo a través del *Consejo Superior de Deportes* en colaboración con las *Federaciones*. Elemento que ha sembrado dudas respecto a la verdadera pertenencia a la universidad de determinados deportistas seleccionados. En respuesta a ello, el C.S.D. publica los criterios de selección, donde es tenida en cuenta la clasificación en los Campeonatos de España Universitarios. Si bien es cierto que este hecho no siempre se produce con la efectividad que cabría esperar.

En el caso de los Campeonatos de Europa, estos están bajo el amparo de la Asociación Europea de Deporte Universitario (E.U.S.A.). Aquí, la representación según el Pleno de la C.E.D.U. es también por Universidad y no sólo por país de origen. Y aún siendo una competición muy joven cuyo origen data en 2001, parece que su respuesta es importante, por lo que no puede obviarse a la hora de diagnosticar la situación actual.

Por último, cabe señalar que fuera del programa universitario se dan casos de universidades que están inmersas en competiciones federadas, teniendo representación en diferentes niveles y categorías. Como es de

suponer, estas actuaciones responden a las decisiones unilaterales que cada universidad puede tomar. Siendo los motivos más previsibles el marketing, la presencia en medios de comunicación, la promoción de la universidad, etc. En cualquier caso, es importante recalcar que este modelo de Deporte Federado no encaja en ningún caso como Deporte en la Universidad ya que, como es lógico, las metas perseguidas en éste quedan más diluidas cuanto mayor es el nivel competitivo.

Asimismo, el *Plan Integral* rescata definitivamente de su análisis sobre la competición una nueva modalidad de competición externa en la que un grupo de universidades deciden reunirse para promover competiciones de carácter recreativo bajo el contexto y las metas de encuentros socioculturales. Un nuevo modelo en fase larvaria, pero con un potencial importante en cuanto a su capacidad para identificarse y alinearse con las verdaderas metas de la competición deportiva en la Universidad.

3.8.3.- Actividades de uso libre

Las *actividades de uso libre* suponen un porcentaje elevado del total de usuarios que practican actividad físico-deportiva en la Universidad. Esto se debe, en parte, a que las universidades reaccionan a la gran demanda generando programas que permiten un fácil acceso a las instalaciones deportivas. Algunos ejemplos habituales se encuentran en la práctica de natación o actividades acuáticas sin monitor, la práctica de carrera continua, el uso de gimnasios y otros espacios, etc.

En esta línea de actuación, existen sin embargo, ciertas diferencias entre universidades. Así, mientras algunas permiten el acceso de forma libre a las instalaciones, otras imponen cuotas para el uso de instalaciones. Estas posibilidades generan un debate en la actualidad, pues existe un planteamiento en el que se entiende que algunos gastos deben ser financiados por los usuarios, mientras que otro planteamiento demanda modelos más sencillos que acerquen las instalaciones deportivas al modelo de gestión seguido por ejemplo en otros servicios como la biblioteca. En estas circunstancias, el debate queda abierto. Por su parte, es importante que la universidad sea un referente social, por lo que bajo el interés por la promoción de la actividad física y el deporte, la facilidad de acceso debe ser uno de los caminos a seguir (Benet, 2004).

Por mi parte, se apuntará brevemente la siguiente reflexión de manera que pueda ser desarrollada en apartados posteriores. El caso es que la intencionalidad educativa no puede diluirse ni siquiera en las *actividades de uso libre*. Sin intencionalidad puede haber aprendizaje, pero no educación. (Devís & Peiró, 2011). Sin esta identidad, el deporte practicado en la Universidad no se diferenciaría de cualquier otro modelo deportivo, lo cual no tendría sentido. Este hecho no significa que la actividad libre no desarrolle valores al ser practicada. La disonancia no está tanto en la mera práctica en sí, como en el hecho de que la gestión y la orientación de este modelo debe tener en cuenta que existe un planteamiento formativo subyacente que debe imperar. Una gestión cuya misión en este punto será trasladar la intencionalidad educativa a los practicantes. Por tanto, el uso libre, sustentado por el principio de libertad de elección del practicante no debe sino responder a un acto de decisión libre y autónoma del practicante, tomada tras el resultado de una deliberación consciente previa. Así, la función del S.D.U. debería recaer tanto en la concienciación y apoyo en la deliberación y decisión de los usuarios, como en la propia oferta de *actividades de uso libre*.

3.8.4.- Programas para deportistas de Alto Nivel

Estos programas se apoyan en el imperativo legal planteado tanto por la *L.O.M.L.O.U.*, como también explícitamente en el artículo 6, apartado 1, de la *Ley 10/90 del Deporte*, en el que se considera al deporte de alto nivel como interés para el Estado en cuanto que ostenta una función representativa del mismo en las pruebas y competiciones deportivas de carácter internacional. Asimismo, en el apartado 2, se indica que la Administración del Estado, conjuntamente con las Comunidades Autónomas, si procede, procurará los medios necesarios para la preparación técnica y el apoyo médico y científico necesitado por los deportistas de alto nivel, así como también su plena integración en el sistema educativo y en los entramados social y profesional.

Ante este panorama, ciertas reformas eran necesarias, por lo que a través del *Real Decreto 971/2007 de 13 de julio*, sobre *Deportistas de Alto Nivel (D.A.N)* y *Deportistas de Alto Rendimiento (D.A.R.)*, modifica los criterios para ser considerado D.A.N. y crea la figura del D.A.R. como novedad. También modifica los beneficios que implica ser considerado

D.A.N. o D.A.R. En resumen, en el Artículo 4, se ordena la clasificación de estos deportistas hasta en seis grupos. En el Artículo 5, se hace lo propio con los deportistas con discapacidad física, intelectual o sensorial, o enfermedad mental.

En el primer apartado del Artículo 9, por su parte, se hace referencia al acceso a los estudios universitarios, existiendo un cupo mínimo del 3% de la oferta de cada titulación para estos deportistas. Un cupo que puede ser aumentado bien por decisión de los Consejos de Gobierno de las universidades, o bien porque sean centros en los que se impartan estudios de *Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, Fisioterapia* u otros estudios relacionados.

En el punto 9.8 se alude a la necesidad de articular fórmulas que compatibilicen los estudios con la preparación y la competición deportiva. Debiendo existir una normativa universitaria que regule los mecanismos de cambios de examen, horarios, grupos, así como criterios límite de permanencia.

Ante toda esta coyuntura apareció un proyecto enfocado a deportistas y denominado *Programa de Atención al Deportista de Alto Nivel* (P.R.O.A.D), el cual estaba encaminado a la adopción de medidas en los ámbitos social, formativo y laboral (Domínguez, 2008). Su acogida está siendo buena, ya que aglutina los diferentes agentes implicados en el desarrollo del mencionado *Real Decreto 971/ 2007*.

En cualquier caso, desde 1997 el Consejo Superior de Deportes ha convocado anualmente una Resolución encargada de destinar ayudas a universidades con programas de ayuda a los deportistas de alto nivel, posibilitando la creación de programas destinados a la normalización de estos deportistas.

3.8.5. - Apoyo a la formación e investigación

Finalmente, existe un último bloque referido a los programas de apoyo a las actividades de formación e investigación. En esta línea, algunos S.D.U. colaboran con determinados departamentos en la organización de actividades de formación continua en temas relativos a la práctica físico-deportiva.

Entre otros programas se desarrollan en la actualidad becas de formación para estudiantes, estancias en prácticas de gente que se está graduando, e intercambios de personal del S.D.U.

Por otra parte, existen experiencias de colaboración puntual entre los S.D.U. y los departamentos universitarios en materia de investigación deportiva. Dando buena cuenta de ello la propia tesis doctoral que nos ocupa. Así, estas investigaciones se benefician de las sinergias entre los Departamentos de las Facultades en cuestión y los S.D.U., permitiendo activar o mejorar ciertas líneas de investigación.

No obstante, este campo no está siendo todavía todo lo explotado que podría ser, ya que por el momento la investigación en el universo deportivo es muy joven y, por tanto, susceptible de maduración y crecimiento.

3.8.6.-Aceptación de los diferentes planteamientos

De un modo genérico, tal como se adelantaba en la introducción de este apartado, se ha hecho un repaso a la oferta de los S.D.U., entendiendo que las actividades propuestas son la concreción y el principal mecanismo de acción que estas entidades tienen para desempeñar su función. En resumidas cuentas veamos a continuación los principales puntos tratados.

En cuanto a actividades dirigidas cabe destacar la gran aceptación de la comunidad universitaria en general, llegando en algunas universidades incluso a superar el 85% de la oferta generada (Hernando, 2010). Fundamentalmente este tipo de actividades pueden clasificarse en tres grandes bloques: salud, aprendizaje deportivo y actividades en la naturaleza.

La competición, por su parte, encierra también una serie de valores como la autosuperación, el desarrollo del autoconcepto, la socialización, el sacrificio, etc., que junto con el desarrollo del acondicionamiento físico y la salud, la hacen valedora de aceptación como agente de educación integral. En este sentido las competiciones se agrupan fundamentalmente en dos grandes bloques: competiciones intrauniversitarias y competiciones interuniversitarias (zonales, nacionales e internacionales). No obstante, debido a la influencia heredada por el sistema federativo, existen determinados elementos constitutivos que convendría remodelar en pos de

una integración de la competición dentro de las claves del deporte en la Universidad como elemento formador.

En lo referido a las actividades de uso libre éstas recogen un gran porcentaje de usuarios y usuarias procedentes de diferentes ámbitos de la comunidad universitaria. En ellas los diferentes miembros comparten un mismo entorno, lo que de un modo indirecto también nos lleva a concebir interesantes experiencias interraciales, intergeneracionales, etc. Su función, sin embargo, debe respaldarse también sobre el acento de una intencionalidad educativa que merece ser reforzada en el sentido ya indicado.

Por otra parte, en cuanto a la meta concerniente al desarrollo de programas de formación e investigación, ha quedado constatada la disposición de los S.D.U. tanto a través de la oferta de cursos de perfeccionamiento y formación, como en lo relativo a la misión de la universidad relacionada con el desarrollo científico a través de mecanismos de actuación como proyectos de investigación y otras aportaciones del estilo del presente trabajo, demostrando la existencia de colaboraciones entre los departamentos de las universidades y los S.D.U. que provocan sinergias muy deseables.

3.9.- El caso concreto del Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I de Castellón

Una vez desvelados hasta aquí los rasgos generales del deporte en la Universidad, el método hermenéutico-crítico por el que opta esta tesis necesitará apoyarse, para una correcta elaboración del modelo de ética aplicada persiguido, en el ejemplo real de una organización particular, que en este caso será el Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I. De modo que éste pueda servir de plataforma sobre la que poder ejemplificar y proyectar en adelante aquellos planteamientos e instrumentos susceptibles de ser adaptados para la gestión ética de otros S.D.U.

En virtud de lo anterior, este apartado dará razón del caso concreto del Deporte en la Universitat Jaume I de Castellón (UJI). Para ello, en un primer momento se dará cuenta de la imagen global de la Universidad.¹⁵

¹⁵ La mayoría de los datos recogidos de este apartado han sido tomados a partir de la propia *Web institucional*. Recuperado de www.uji.es el 15 de julio de 2012.

La U.J.I fue creada en 1991, y en la actualidad supera los 13.000 estudiantes (13.220 en el curso 2010-11). Asimismo, el resto de la comunidad universitaria lo componen alrededor de 1.200 profesores y 587 trabajadores encargados de la administración y los servicios.

La comunidad universitaria disfruta de modernas instalaciones en un *campus* único, de forma que su integración a la vida universitaria se ve facilitada en este sentido, ya que permite unas relaciones humanas más próximas, estando además perfectamente comunicada con la ciudad de Castellón, así como con aquellas poblaciones de influencia en la que se han establecido una serie de sedes comarcales que mantienen a la Universidad interconectada.

Es una universidad pública creada con la idea de perseguir el desarrollo social, económico y cultural de la sociedad de su entorno mediante la creación y transmisión de conocimientos. La Universitat Jaume I dispone del denominado *Estilo propio*, basado en la formación de carácter práctico, la multidisciplinariedad y la formación integral del alumnado.

Asimismo, cuenta con un sólido entramado de políticas de gestión de calidad en todos los ámbitos de la Universidad, haciendo gala además de un fuerte compromiso social con su entorno. De hecho, cuenta con una Sociedad de Amigos y Antiguos Alumnos de la UJI, denominada S.A.U.J.I., que con más de mil socios, constituye un vínculo de conexión permanente entre la universidad y la sociedad.

Además, orienta su acción entorno a una serie de ejes y objetivos plasmados en el *Plan Estratégico UJI 2014, aprobado por el Consejo de Gobierno de la UJI el 13 de mayo de 2011*, y por el *Consejo Social de la UJI el 18 de julio de 2011*. En él se definen las grandes líneas de desarrollo de la U.J.I hasta el año 2014, en las que convergen una serie de objetivos susceptibles de tener una fuerte influencia sobre la gestión del Servicio de Deportes. De entre los 23 objetivos estratégicos de los que consta dicho *Plan*, en todos los siguientes se ve involucrada la gestión del Servicio de Deportes:

- Mejorar la satisfacción de la comunidad universitaria. (OE7)
- Optimizar los recursos económicos. (OE8)
- Mejorar la gestión de centros, departamentos y servicios. (OE10)
- Mantener las certificaciones de procesos y servicios. (OE14)
- Impulsar la dimensión sociocultural de la U.J.I. (OE15)
- Potenciar las relaciones institucionales (OE16)

- Explicitar la política de responsabilidad social (OE17)
- Mejorar la habitabilidad y sostenibilidad del campus (OE19)
- Cubrir las necesidades de espacios (OE20)
- Integrar a la UJI en un proyecto de campus de excelencia internacional.(OE21)
- Consolidar la reputación de la UJI y proyectarla fuera de las comarcas de Castellón. (OE23)

A esta declaración de intenciones, se suma que en sus *Estatutos* la UJI presume de una voluntad participativa tanto en la toma de decisiones, como en la elaboración de propuestas y líneas de actuación. Una voluntad en la que todos los sectores de la comunidad universitaria pueden ser escuchados y verse representados.

En cuanto a su estructura y organización, ésta se articula en torno a cuatro grandes bloques: los *Órganos de gobierno y administración*, los *Departamentos e Institutos* en lo que se engloban las diferentes facultades, los *Servicios* (entre los que se encuentra el S.D.U.) y otros centros, y finalmente las *Secciones sindicales*.

Finalmente, puede ser relevante conocer que en el momento de elaboración de esta tesis doctoral la UJI no cuenta entre sus titulaciones con el *Grado de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*. Hecho que, unido al carácter eminentemente generalista de los nuevos grados de Magisterio en los que se pierde la especialidad en Educación Física, deja a esta universidad sin unos estudios conducentes a la formación en este importante campo social, quedando el S.D.U. como resquicio con una limitada capacidad formativa, así como con una relativamente cómoda distribución de instalaciones, ya que no son compartidas por las titulaciones más allá de las asignaturas del Área de Didáctica de la Expresión Corporal pertenecientes a los Grados de Maestro y Maestra de Educación Infantil y Primaria.

3.9.1.- Estructura y personal del Servicio de Deportes

En cuanto al personal y régimen de funcionamiento del servicio de deportes, de acuerdo con el TÍTULO III de su *Reglamento, de 26 de julio de 2012*, el S.D.U. dispone de un director y de personal adscrito en relación a los lugares de trabajo, bajo el régimen, requisitos y sistema de selección que determinan los instrumentos técnicos que conforman las plantillas de la Universidad aprobadas por los órganos de gobierno competentes. Asimismo, el director, que está al frente del S.D.U., dirige la gestión

ordinaria y es responsable del funcionamiento general. Él director es nombrado por el Rectorado a propuesta del vicerrectorado de Cultura y Extensión Universitaria.

A su cargo existen cinco Áreas cuyo trabajo coordinado permite que el engranaje del S.D.U. sea eficaz en el desarrollo de las funciones establecidas. Éstas son: el *Área de Administración*, el *Área de Competición (Interna y Externa)*, el *Área de Actividades*, la de *Formación y Difusión*, y la de *Instalaciones*. A su vez, cada una de ellas cuenta con personal especializado, siendo el *Área de Instalaciones* la que, por razones obvias, requiere de un mayor número de trabajadores en sus filas.

En definitiva, el Servicio de Deportes de la Universidad Jaume I se estructura conforme al organigrama mostrado en la Figura 6, en el que aparte de los órganos se indican los cargos y personal encargado de cada uno de ellos:

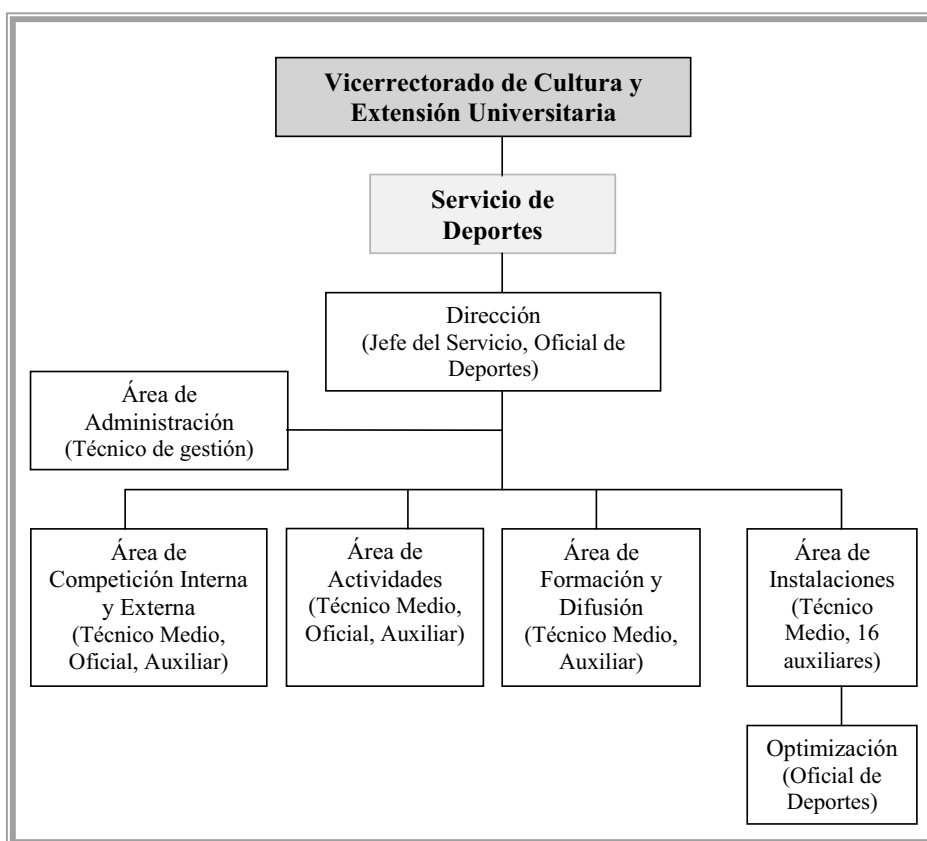


Figura 6. Organigrama del Servicio de Deportes Universitat Jaume I de Castellón.

Desempeñando sus labores en las diferentes Áreas se pueden contar, a partir de este cuadro principal, a 28 personas más el director del S.D.U. que pertenece a la figura de P.D.I. (personal docente e investigador). A ellas cabría sumar, además, el personal becado así como los trabajadores subcontratados.

3.9.2.- Comunidad universitaria y usuarios

El TÍTULO VII del *Reglamento del Servicio de Deportes, aprobado por el Consejo de Gobierno el 26 de julio de 2012*, en su Artículo 27 estipula los siguientes grupos de potenciales usuarios:

- a) El estudiantado de la U.J.I.
- b) El Personal Docente e Investigador, Personal de Administración y Servicios y Personal de entidades vinculadas.
- c) Familiares de primer grado de la comunidad universitaria de la U.J.I. (cónyuge y/o hijos e hijas menores de 18 años según las características de la actividad ofrecida) y empresas de servicio de la U.J.I. (trabajadores que desarrollan su jornada laboral dentro de la U.J.I.), monitores y monitoras, y entrenadores y entrenadoras del Servicio de Deportes.
- d) Personas que pertenecen al colectivo S.A.U.J.I.
- e) Otros (sin ningún vínculo con la U.J.I.). (p.16).

A tenor de que la Universidad y sus servicios se nutren fundamentalmente, como no puede ser de otra manera, de jóvenes estudiantes, el porcentaje de usuarios del Servicio de Deportes comprendido por el conjunto de P.A.S. (personal de administración y servicios), P.D.I. (personal docente e investigador) y S.A.U.J.I. (sociedad de amigos y antiguos alumnos de la Universidad Jaume I) asciende al 24,5% del total en 2011. Conviene recordar que, como se ha adelantado en el primer punto de este apartado, S.A.U.J.I. es una sociedad constituida en el seno de la Universidad Jaume I sin ánimo de lucro que tiene entre otros objetivos el de mantener los beneficios de los servicios de la universidad a aquellos que han dejado de ser alumnos, o que no habiéndolo sido, tienen el interés de incrementar sus posibilidades, profesionales y personales, mediante la formación permanente y el contacto con la universidad.

En definitiva, puede decirse que la práctica de deporte en la universidad es una propuesta que, con el enfoque pertinente, encaja perfectamente con el proyecto de una formación integral a lo largo de la

vida. Según se ha analizado, el deporte en la universidad, alineado con la principal misión de la universidad, permite plantear un desarrollo personal enriquecedor en los aspectos expuestos.

3.9.3.- Instalaciones

Según el Artículo 7 del mencionado Reglamento, son instalaciones deportivas de la Universidad todos los edificios, terrenos, recintos y dependencias de titularidad de la Universidad destinadas a la práctica deportiva. Además, tienen consideración de instalaciones deportivas las gestionadas por el S.D.U. respecto al uso que hacen los miembros de la comunidad universitaria, así como las instalaciones externas de las cuales la Universidad haya establecido el uso mediante cesión, convenio de utilización o arrendamiento en los términos que se hayan determinado.

Concretando lo anterior, a continuación se detallan las instalaciones deportivas ubicadas en el campus de la Universidad, mostrando así en 2010-11 la culminación de un *Plan Director* en instalaciones deportivas, y que ha durado desde 2002, quedando consolidado tras estos ocho años un entorno favorable para la realización de programas de actividad físicodeportiva.

Actualmente la superficie total de instalaciones para realizar actividad física y deportiva es de 95.274 m². A su vez, estas instalaciones quedan desglosadas en los siguientes espacios deportivos: pabellón polideportivo, zona al aire libre, zona de raquetas, zona piscina. Con la culminación de estos espacios deportivos se puede valorar la inversión que ha realizado la UJI para ofrecer a la comunidad universitaria y a la sociedad de Castellón unas infraestructuras de primer nivel y dotadas de los últimos equipamientos y materiales, que permiten practicar cualquier actividad físico-deportiva con la mayor comodidad y seguridad.

La infraestructura deportiva es complementada por la de aularios y edificios que tiene la propia universidad, además de las dotaciones audiovisuales, de nuevas tecnologías y centro de documentación que permiten el desarrollo de actividades de formación, etc.

En definitiva, vistos los recursos disponibles en términos de instalaciones deportivas, conviene recordar que toda la comunidad universitaria tiene derecho al disfrute de estas instalaciones atendiendo al cumplimiento del *Reglamento del Servicio de Deportes*, aprobado en la

sesión núm. 26 del Consejo de Gobierno del día 26 de julio de 2012, así como a los *Estatutos de la Universidad* aprobados por el Decreto 116/2010, de 27 de agosto del Consejo de la Generalitat Valenciana (concretamente en los artículos 98.1.c referido a los Derechos del personal docente e investigador; 116.1.i referido a los Derechos del estudiante; y al artículo 122.f, relativo a los Derechos del personal de administración y servicios. Al mismo tiempo, el Artículo 25 del TÍTULO VII del Reglamento, da cuenta de que toda la comunidad universitaria tiene derecho a la práctica, participación y formación en actividades físicas y deportivas, y a disponer de unas instalaciones adecuadas.

3.9.4.- Actividades y programas

En lo concerniente a las actividades, cabe destacar que según el *Reglamento del Servicio de Deportes de la UJI, de 26 de julio de 2012*, la selección de actividades dentro de cada curso académico se realizará a criterio de la Dirección del Servicio de Deportes, tras examinar las propuestas presentadas por la persona responsable del Área de Actividades. Según este Reglamento las propuestas deben:

- a. Valorar y responder a las inquietudes manifestadas por la comunidad universitaria.
- b. Adecuarse prioritariamente, en la puesta en marcha, a las instalaciones deportivas de la Universitat Jaume I.
- c. Basarse en las inscripciones y los resultados de las encuestas de satisfacción de los usuarios y usuarias para dar continuidad a una actividad.
- d. Tomar como punto de referencia los deportes universitarios en las competiciones de carácter nacional y del grupo zonal de Valencia, para las actividades de carácter competitivo.
- e. Ser de marcado carácter formativo.
- f. Tener un enfoque dirigido a la relación social y educativa.
- g. Ser de interés propio para en Servicio de Deportes.
- h. Favorecer las actuaciones de igualdad, coeducación y no fomentar la xenofobia y la exclusión de las personas por cualquier motivo.
- i. Permitir el equilibrio de la vida académica con el crecimiento personal.
- j. Estar dirigidas a la mejora del estado de la salud.
- k. Colaborar en la formación de hábitos higiénicos y de salud en las personas que las practiquen.
- l. Desarrollar el respeto, la comunicación y el intercambio entre los diferentes colectivos humanos que participan.

m. Promover la participación independientemente del nivel de habilidad del que se disponga, y procurar fomentar la formación de las personas participantes. (p.18)

Asimismo, en el *Artículo 4* del mismo *Reglamento*, se establecen cuatro grandes ejes sobre los que articular la oferta básica:

1. *La competición*: dentro de este eje se incluyen diferentes modalidades, con el espíritu de entender la competición como un enfrentamiento deportivo dentro del marco educativo y social que supone el entorno universitario. El objetivo es animar a la participación, independientemente del nivel de dominio de la modalidad, favorecer el contacto, las relaciones interpersonales y la diversión.

2. *La formación*: se pretende iniciar y/o perfeccionar a las personas interesadas en el conocimiento y la práctica de diferentes actividades deportivas, así como en aspectos teóricos y formativos en el campo de la actividad física y el deporte, incluyendo una oferta de cursos conducente a la obtención de créditos de libre elección.

3. *El mantenimiento y la mejora de la salud*: en este apartado se pretende favorecer la posibilidad de desarrollar las capacidades orgánicas, funcionales y psicosociales que permitan disfrutar de una mejor calidad de vida.

4. *La promoción y difusión de la actividad física y el deporte*: se pretende promocionar y dar a conocer el ámbito de la actividad física y el deporte en las diferentes vertientes de éstas, dentro del marco universitario. (p.7)

Siguiendo este planteamiento, aunque de un modo más concreto y operativo, el Servicio agrupa su oferta en: *Actividades deportivas con profesorado*, *Cursos de formación* y *Competiciones deportivas*, y *actividades basadas en el Uso Libre*, las cuales quedan al margen de cualquier tipo de organización previa más allá de la disponibilidad horaria de instalaciones. En este caso, el S.D.U. se limita a permitir y controlar el acceso de los usuarios a las instalaciones pertinentes.

Dentro de las *Actividades deportivas con profesorado* se incluyen actividades eminentemente deportivas, actividades de acondicionamiento físico y salud, actividades de raquetas, actividades acuáticas, actividades en la naturaleza y otras actividades entre las que se ubican por ejemplo viajes de esquí o actividades para niños y niñas.

En lo relativo a los *Cursos de Formación*, la oferta queda dividida en dos grandes bloques. Una oferta de carácter general y otra de carácter específico en la que se recogen las actividades de formación deportiva susceptibles de obtención de créditos de libre elección.

Finalmente, el tratamiento de la *Competición* también tiene su acomodo en el *Reglamento*. Concretamente en el *TÍTULO X*, en el que mediante el *Artículo 44*, se explica la doble vertiente en la que se debe orientar la competición. Por una parte habla de las *Competiciones Internas* y por otra de las *Externas*.

Respecto a las primeras, estipula el desarrollo de competiciones y campeonatos puntuales regidos por las normativas internas de cada modalidad deportiva, así como por la reglamentación de cada federación y del Consejo Superior de Deportes.

En cuanto a las *Competiciones Externas*, el *Reglamento* establece que corresponde al S.D.U. decidir la conveniencia de asistir a las que considere oportunas. Asimismo, las personas que representarán a la Universidad serán elegidas por el S.D.U., de acuerdo con las bases reglamentadas para esta finalidad. Los tipos de *Competiciones Externas* tenidas en consideración son: el Campeonato Autonómico de Deporte Universitario (C.A.D.U.), el Campeonato de España Universitario (C.E.U.), la Universiada y los Campeonatos del Mundo Universitarios. No obstante, el S.D.U. también se reserva el derecho a la organización, desarrollo y participación en otras competiciones diferentes con el objeto de fomentar la práctica deportiva universitaria.

Por último, en lo que se refiere al tratamiento de los *Deportistas de élite*, según lo visto en el apartado explicativo del marco legal, cabe destacar que de acuerdo con la *Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte*, y con la *Ley 4/1993, de 20 de diciembre, del Deporte en la Comunidad Valenciana*, la Universitat Jaume I ofrece un conjunto de medidas destinadas a este tipo de deportistas a fin de que puedan compaginar sus actividades deportivas y académicas con ciertas posibilidades de éxito. A tales efectos la Universitat Jaume I dispone de un *Programa de deportistas de élite y alto nivel*, así como del desarrollo de una *Reglamentación del mismo*, que lo concreta y lo hace accesible a los potenciales interesados, en tanto que todos estos documentos permanecen colgados en la Web institucional. En definitiva, se trata de un asistencia que se acomoda a la *Ley Orgánica de Universidades 4/2007, de 12 de abril de 2004*, que en su *TÍTULO XIV* estipula la necesidad de incorporar en la política universitaria las fórmulas necesarias para compatibilizar los estudios de los deportistas de alto nivel.

3.9.5.- Finalidades

Dentro del Reglamento del Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I de Castellón, aprobado en la sesión núm. 26 del Consejo de Gobierno del día 26 de julio de 2012, las finalidades que se describen para el Servicio de Deportes son:

- a- La función compensatoria a la vida académica, que es un vivo quehacer cotidiano de la comunidad universitaria.
- b- El fomento de hábitos higiénicos y de salud, donde su función se centra en la mejora, mantenimiento y desarrollo de una mejor calidad de vida.
- c- La función social, donde se fomenta el marco de relaciones sociales y de tolerancia que posee el ámbito de la educación física y el deporte.
- d- La formación, con la misión de velar por la divulgación de la cultura deportiva y el conocimiento de los aspectos relevantes en el ámbito de la actividad física y el deporte.
- e- La relación con su entorno, potenciando y prestando atención a la relación con el marco social y cultural próximo al que pertenece y sirve.
- f- El fomento de la formación del personal dependiente del Servicio de Deportes.

No obstante, como se verá en un posterior momento del análisis éstas son las finalidades planteadas por el *Reglamento*, aunque no por ello dejan de estar en tela de juicio en un trascendente análisis ético centrado en desvelar las funciones que realmente deberían conducir los procesos de gestión del S.D.U.¹⁶

En cualquier caso, estas finalidades indican el camino a seguir, por lo que el S.D.U., teniéndolas en cuenta, debe desarrollar un plan de acción que las concrete, de forma que su puesta en práctica sea más clara y precisa. Para conocer cómo estas finalidades son puestas en práctica a través de objetivos y planteamientos más concretos, veamos a continuación cuales son estos horizontes de gestión marcados por el propio S.D.U.

3.9.6.- Horizontes de gestión

A estas alturas del trabajo, como se comentaba más arriba, otro punto significativo y definitorio a la hora de conocer la identidad del S.D.U. es el que se refiere a las orientaciones y objetivos básicos sobre los

¹⁶ A este respecto, los Capítulos 5 y 6 propondrán herramientas y procedimientos concretos sobre los que apoyar estos procesos de reflexión y gestión ética.

que se concretan las *Finalidades*. Ver hacia dónde se dirige de un modo más concreto la gestión deportiva en la UJI nos permitirá conocer el talante del S.D.U. y sus inquietudes.

Por todo ello, nos detendremos brevemente en conocer los diferentes objetivos que guían su planificación más inmediata. En este caso, se tendrán en cuenta los objetivos programados para el período 2009-12, de los cuales el S.D.U. despliega una serie de metas e indicadores que acaban transformándose en acciones concretas. Es decir, se trata de una serie de objetivos operativos los cuales, a su vez, permiten valorar mediante su consecución la eficacia de la gestión. Asimismo, estos objetivos se agrupan en diferentes grupos: *Actividades, Competición, Formación, Gestión, Instalaciones y Servicio*. Debe quedar claro que estos objetivos hacen referencia a las actuaciones que el Servicio entiende que son susceptibles de mejora en el corto/medio plazo.

Dentro del grupo de *Actividades* los objetivos planteados son:

- A1. Fomentar la participación deportiva de los hijos e hijas menores de edad del P.A.S., P.D.I. i estudiantado de la Universitat Jaume I.
- A2. Lograr que en un período de cuatro años el 25% de la comunidad universitaria esté inscrita en las actividades que organiza el Servicio de Deportes independientemente de sus características.
- A3. Mejorar y consolidar la recogida de información de los clientes.
- A4. Ofrecer un equipo de monitores que asegure la calidad de las actividades de salud, deportivas y de naturaleza ofertadas por el Servicio de Deportes.
- A5. Potenciar la participación de la mujer en las actividades deportivas organizadas por el Servicio de Deportes de la U.J.I., con la finalidad de conseguir, en un período de cuatro años, un 25% de aumento sobre las mujeres inscritas en actividades ofrecidas por el Servicio de Deportes.

En resumen, los objetivos definidos para una mejor orientación del apartado de *Actividades* se dirigen fundamentalmente en la mayor ocupación de las mismas, tanto por parte de la comunidad universitaria, poniendo el acento en el sector femenino, así como en la apertura hacia sectores que, aún manteniendo relación con dicha comunidad, son ajenos a la misma. Por otra parte, el interés por conocer la satisfacción de los usuarios y el aumento de la calidad son otros aspectos reflejados.

En cuanto al grupo de objetivos relacionados con la *Competición*, existen los siguientes:

- C1. Incrementar la participación en deportes de competición interna.
- C2. Incrementar la participación femenina en el programa de competición.
- C3. Mejorar los programas de ayuda al deportista universitario, de élite y de alto nivel.

En este punto, el aumento de la participación en general y de la femenina en especial, junto a la mejora de los programas de ayuda a los deportistas de élite y alto nivel, son los que más preocupan al S.D.U.

La Formación, a su vez, queda bajo la guía de objetivos como:

- F1. Integrar la oferta de actividades de formación deportiva del Servicio de Deportes en la oferta académica de la U.J.I tras la implantación de los créditos E.C.T.S.
- F2. Aumentar la participación en las actividades de formación deportiva de manera que, en cuatro años, el índice de actividades de formación esté en un 60%.
- F3. Diseñar y desarrollar un plan de formación para el personal del Servicio de Deportes en lenguas comunitarias (preferentemente inglés), de manera que se contribuya a la internacionalización de la U.J.I.
- F4. Participar en programas orientados hacia la investigación y la formación técnica de profesionales.

El punto de mira en temas de *Formación* se sitúa, por una parte, en integrar la oferta formativa del Servicio dentro del planteamiento del sistema de créditos implantado por el nuevo *Espacio Europeo de Educación Superior* (E.E.E.S.), y por otra parte, en aumentar la ocupación de las actividades de formación y en participar en programas de formación de profesionales. Además se sugiere la formación en lenguas comunitarias del personal del Servicio para contribuir a la internacionalización de la UJI.

Referente a la gestión (pensada en términos de gestión económica), la prioridad viene determinada por:

- G1. Rentabilizar el presupuesto del Servicio de Deportes, siguiendo las normativas marcadas desde la Gerencia y el Vicerrectorado correspondiente, para dar un servicio de calidad al máximo número de usuarios posible.

En este aspecto, el objetivo es bastante general, aunque no por ello poco significativo, pues permite conocer la correcta alineación entre el Servicio de Deportes y los órganos de gobierno de los que depende.

En cuanto a las *Instalaciones*, éstas orientarán su gestión entorno a los planteamientos siguientes:

- I1. Optimizar la ocupación de las instalaciones deportivas de la UJI.

12. Ofrecer y facilitar a la comunidad universitaria el uso de las instalaciones y del material deportivo propio en un estado óptimo.

13. Realizar un control y seguimiento de la ejecución del Plan Director de Deportes de la U.J.I. a fin de que cumpla las garantías y necesidades que se requieren para la práctica deportiva óptima.

14. Diseñar un plan de gestión de todas las instalaciones deportivas del Servicio de Deportes (accesos, tasas, etc.)

Las instalaciones, según estos objetivos, deben obtener un máximo de ocupación, de forma que quede democratizado el uso de las mismas y, por ende, la práctica de actividad físico-deportiva en la Universidad. Además, los objetivos hablan no sólo de optimizar su ocupación, sino de ofrecer las condiciones necesarias para que la práctica desarrollada se cumpla con total normalidad y garantías.

Finalmente, los objetivos relacionados con el *Servicio* determinan:

S1. Continuar el proceso de *benchmarking*¹⁷ del Servicio de Deportes.

S2. Iniciar el proceso de internacionalización del Servicio de Deportes.

En lo relativo a estos procesos de valoración comparada, el S.D.U. muestra su interés por conocer y valorar su actuación en relación con otras entidades públicas o privadas, así como por formar parte de asociaciones deportivas europeas.

En definitiva, los objetivos que acaban de describirse determinan no sólo las intenciones del S.D.U., sino que de ellos emanan una serie de metas e indicadores concretos. Éstos, a su vez, permiten valorar su nivel de ejecución, quedando de esta manera concretado el horizonte estratégico de actuación en acciones específicas.

3.10.- El bien interno de los Servicios de Deporte en la Universitat

De acuerdo con el plan de trabajo trazado se ha presentado hasta aquí el estado de la cuestión del deporte en la universidad. Este capítulo ha sido vital para poder definir en el siguiente capítulo y con la propiedad requerida el marco deontológico. Y es que, como se ha desvelado, las bonanzas educativas y los valores positivos del deporte no son una realidad absoluta que deba darse por sentada en un análisis que se precie de ser riguroso. A modo de síntesis, Devís & Peiró (2011) planteaban la

¹⁷ Benchmarking: evaluación comparativa

necesidad de una intencionalidad y de unas características concretas para que el deporte como tal pueda considerarse educativo y formador.

Estando de acuerdo con lo anterior, ha quedado muy claro que la función de los S.D.U. no debe limitarse a ofrecer instalaciones para practicar deporte sin más, sino que a la postre estos servicios deben ser las unidades funcionales desde las que un modelo deportivo concreto, bajo un análisis filosófico previo, debe ser proyectado en función de sus metas. Unas metas que se desvelarán en el capítulo siguiente, pero sobre las que ya puede adelantarse aquí que trascenderán la mera satisfacción de los usuarios. No será suficiente satisfacer la práctica de los usuarios a cualquier precio, sino que deberá generarse una intencionalidad educativa y formadora subyacente ante esa práctica.

Así, dicha intencionalidad formadora deberá estar, como se argumentará más detenidamente en su momento, en el horizonte de la gestión del deporte en la Universidad. Luego, para dirigir el deporte en la Universidad de acuerdo con las funciones que le sean legítimas, habrá que desarrollar una gestión ética encaminada al cumplimiento de tales metas.

Parece obvio que la práctica y el sentido de un S.D.U., tal como además lo atestigua el marco jurídico visto aquí, descansa sobre su carácter formativo. A priori los objetivos conductores que emergen del análisis realizado son el desarrollo de la salud, la recreación y la formación integral, así como potenciar la realización de programas y acciones de formación continua para profesionales y practicantes, impulsar la investigación y, finalmente, propiciar la colaboración entre la universidad y la sociedad (Hernando, 2010). No obstante, estas declaraciones de intenciones no han pasado de ahí en algunos de los ejemplos examinados.

Por otra parte aunque gozan de gran autonomía, los S.D.U. no son entidades que campen libremente a sus anchas, sino que se encuentran sujetos a una serie de obligaciones y responsabilidades, mayoritariamente de carácter institucional, sobre las que deben responder. Igualmente lo entienden Almorza et al., (2010): “Son unidades exentas y autónomas en cuanto a su discrecionalidad e independencia, y muchas de ellas custodias de su propio presupuesto, un engranaje, como tantos, no obstante, sujeto a las cuentas institucionales” (p.196).

En cualquier caso, el presente capítulo se ha centrado en mostrar aquellos aspectos más relevantes desde los que poder construir una idea

clara y fundamentada del deporte en la universidad. Pues como se adelantaba, hay que definir el *dónde estamos* para determinar el *a dónde vamos*. Sin embargo, dados los intereses filosóficos de la tesis, no se pondrá tanto la mirada en los datos cuantitativos, sino más bien en tratar de delimitar la estructura, las funciones y los principales engranajes del deporte en la universidad, para tratar así de proyectar con el mayor realismo posible una imagen ética de su gestión, haciendo un ejercicio de traslación mental desde *lo que es* (visto en el presente capítulo), hacia *lo que debe ser* (en el capítulo próximo).

En resumen, se han abordado en los apartados anteriores aspectos clave. Se ha empezado con los diferentes modelos de deporte en la universidad en el panorama internacional. Esta primera aproximación ha permitido conocer diferentes posibilidades de deporte en la universidad más allá de las fronteras del estado español. Lo cual, a partir del contraste encontrado, ha permitido tener una primera noción de cómo es nuestro deporte universitario, o mejor dicho, cómo no es. Siendo en cualquier caso una perspectiva que sin duda ha contribuido a su delimitación.

A continuación se ha abordado el lugar del deporte en la Universidad en el sistema deportivo estatal y el marco legislativo desde el que es regulado. Como se vio en el capítulo anterior, el fenómeno deportivo actual ostenta una estructura muy compleja, por lo que conocer la organización y ubicación del subsistema del deporte en la universidad desveló pistas importantes para entender su sentido y posición.

Llegados a este punto, nos hemos enfrentado al análisis del entramado legal, aunque dado que la ética va más allá del derecho positivo, se adelanta ya desde aquí que será necesario más adelante posicionarse y redefinir una concepción actualizada del deporte en la universidad.

En cualquier caso, en el presente capítulo se ha seguido delimitando el deporte en la universidad a partir de un examen actual tanto de sus estructuras más básicas como de las funciones que, a priori, le son propias. Una estructura y funciones desde las que emanan toda una serie de mecanismos de actuación en forma de propuesta de actividades.

En cuanto a la mencionada propuesta de actividades, se ha visto la oferta de los S.D.U. de un modo genérico, de forma que queda agrupada en cinco grandes grupos: actividades dirigidas, competición universitaria,

actividades de uso libre, programas para deportistas de alto nivel, y actividades de apoyo a la formación e investigación.

Y finalmente, dando un nuevo paso en la concreción del campo de aplicación de este trabajo, se ha abordado una descripción específica del Servicio de Deportes de la universitat Jaume I, que será el ejemplo que concretará el foco de aplicación de este análisis ético, siendo pionero y referente para futuras investigaciones. Y es que, como se vio en el capítulo primero, desde el método hermenéutico-crítico por el que se inclina esta tesis, no existen recetas genéricas en el terreno de las éticas aplicadas, por lo que es necesario describir el campo de aplicación con la máxima concisión posible. De manera que esta aproximación descriptiva, que ha abarcado desde los diferentes modelos internacionales de deporte en la universidad, hasta el propio caso de la Universitat Jaume I, será importante para dotar del sentido y ajustamiento a la realidad necesarios a la hora de desarrollar los próximos capítulos.

CAPÍTULO 4

DELIMITACIÓN DEL MARCO DEONTOLÓGICO DE LOS SERVICIOS DE DEPORTE UNIVERSITARIOS

A partir de la estructura hermenéutico-crítica de esta tesis, el presente capítulo tratará de revelar ahora el *marco deontológico* sobre el que se asienta la gestión ética y el funcionamiento de los S.D.U. La deontología, del griego *deon* (deber) y *logía* (tratado), alude a la esfera del deber. Esta perspectiva ética, que encuentra como precursor clave al filósofo alemán Immanuel Kant, plantea la necesidad de asumir los deberes que se deben seguir en la interacción con los demás, por lo que dentro del campo de estudio de esta investigación, el *marco deontológico* de los S.D.U. alude al conjunto de deberes y exigencias que éstos deben asumir.

En este sentido el *marco deontológico* marca los deberes con los que la gestión ha de acometer sus bienes y objetivos. A efectos prácticos, se trata de un conjunto de criterios, normas y valores exigibles a los S.D.U. que deben tenerse en cuenta para procurar desarrollar su gestión ética. Estas exigencias o deberes surgen de las siguientes fuentes: (1) dimensión moral, (2) dimensión social, (3) dimensión legal y (4) de la propia práctica.

Conforme a las indicaciones de Heinemann (2006), para definir *el marco deontológico* en el terreno de la gestión deportiva conviene plantearse cuestiones como: ¿Cuáles son los preceptos éticos vigentes en nuestra sociedad? ¿Cómo se concretan estos preceptos en la gestión y el funcionamiento de los S.D.U.? ¿Cuáles son los valores sociales y las reglamentaciones legales que tienen vigencia en el deporte? ¿Qué deberes surgen de la propia práctica?

En esa misma línea Cortina (2003) habla, en referencia al *marco deontológico* de una determinada actividad, de lo importante que es el respeto a los derechos y valores reconocidos por la sociedad:

Para obtener legitimidad social una actividad ha de lograr a la vez producir los bienes que de ella se esperan y respetar los derechos reconocidos por esa sociedad y los valores que tal sociedad ya comparte. De ahí que se produzca una interacción entre los valores que surgen de la actividad correspondiente y los de

la sociedad, entre la ética de esa actividad y la ética civil, sin que sea posible prescindir de ninguno de los dos polos sin quedar deslegitimada. (p.34)

Por lo que para ir trazando el camino hacia una gestión ética de los S.D.U., se atenderá a la configuración del sistema de valores y normas exigibles. Asimismo, cabe aclarar con González- Esteban (2004) que existen cuatro tipos diferentes de normas o expectativas recíprocas de comportamiento. Concretamente se trata de las normas *legales*, *las sociales*, *las morales* y *las religiosas*.

De un modo resumido puede decirse que las *normas morales* son aquellas autoimpuestas desde la libertad que cada uno posee para concederse sus propias leyes. Asimismo, la sanción recae en el propio individuo, luego es interna. Por otra parte, las *normas jurídicas* sólo son válidas cuando entran en vigor y afectan a un grupo concreto de personas. En este caso la sanción es externa, y son de obligado cumplimiento siempre que estén vigentes, ya que incluso comporta sanción su no cumplimiento por desconocimiento. En cuanto a las *normas sociales*, éstas proceden de sociedades concretas y únicamente tienen validez allí. Se establecen a través del tiempo y su incumplimiento se paga con el ostracismo o la desaprobación social. Por último, las *normas religiosas*, son promulgadas por una deidad, y únicamente van dirigidas a los creyentes de esa determinada religión. Ante su incumplimiento la sanción viene dada por los mandatos divinos.

Como se adelantaba, para acometer los objetivos de este capítulo se tendrán tan sólo en cuenta el conjunto de normas morales, sociales y legales, dejando al margen las religiosas por no ser constitutivas de deber para todo el mundo. Con estas premisas, el capítulo será desarrollado a partir de los siguientes tres apartados.

El primer apartado del capítulo abordará los elementos que determinan la deontología de la gestión deportiva universitaria desde el terreno *moral*. En este punto la investigación se detendrá inicialmente en el análisis de la ética cívica, así como en su concreción a través de la Declaración Universal de los Derechos Humanos. A continuación se dará cuenta también de la ética del deporte entendida como Fair Play. Este modelo de ética del deporte, que a mi juicio representa una adaptación de la ética cívica al terreno deportivo, permitirá concretar los deberes morales que han de guiar la gestión del deporte en la universidad.

En el segundo apartado del análisis se abordarán las esferas *social* y *jurídica* con el objeto de esclarecer qué espera la sociedad de los S.D.U. y cuáles son sus deberes legales. Para ello se desvelará en primer lugar la normativa legal que marca los deberes a tener en cuenta para la gestión del deporte en la universidad, haciendo un recorrido desde el ámbito internacional, hasta la propia normativa específica del deporte en la Universidad. A continuación se examinará cuál es la función social de la universidad, ya que será un deber insoslayable para los S.D.U. alinear su gestión con la misión de dicha institución. Además, se atenderá a las exigencias autoimpuestas por los especialistas en el *Informe de Deporte en la Universidad del Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte*. Y, finalmente, con el objeto de completar el estudio, el apartado presentará el análisis de la *responsabilidad social* de la gestión deportiva dentro de la universidad. Esta responsabilidad, dada la doble naturaleza del campo de estudio (deporte y universidad), debe encontrarse en la intersección entre la *responsabilidad social* de la institución universitaria y la responsabilidad social deportiva. De manera que se planteará el estado de ambas cuestiones para poder argumentar finalmente cómo debe entenderse, a mi juicio, la responsabilidad social de los S.D.U.

Por último, en el terreno de los deberes que emanan de la propia práctica, el bloque final del capítulo mostrará las *buenas prácticas* que se están llevando a cabo en el terreno de la gestión del deporte en la universidad. Como ejemplos de *buenas prácticas* se examinarán los *códigos éticos*, las *cartas de servicio* y los *sistemas de gestión* empleados por los S.D.U. españoles, de forma que se podrá conocer así no sólo el actual estado de la cuestión, sino aquellos deberes que desde la propia realidad práctica emergen para su gestión ética.

4.1.- Delimitación de los *deberes morales* del Deporte en la Universidad

Los *deberes morales* afloran de las exigencias que la moral social impone a los S.D.U. Con el cumplimiento de estos deberes los S.D.U. hallan la legitimidad de su propia actividad a partir de los valores dominantes de la sociedad en la que se enmarcan. Esos valores morales socialmente compartidos planean sobre las normas sociales y legales, por lo que para entender el sentido de cualquier organización y los deberes que marcan su

espacio de acción, el análisis debe partir en primera instancia de los deberes morales. De hecho, son estos deberes los que cimientan la cultura de las organizaciones y los que sirven como punto de referencia para la toma de decisiones en muchos niveles en los que otros mandatos, de carácter legal por ejemplo, no pueden articularse de un modo concreto. Tanto es así que, en decisiones concretas, los valores morales subyacentes en la sociedad son los que pueden llegar a clarificar posibles incertidumbres y ambigüedades, funcionando en estos casos como criterios de orientación.

En este sentido podría decirse que los valores morales compartidos socialmente están reflejados tanto allí donde llegan las normas legales, como en aquellos puntos en los que éstas no están presentes. Por lo que a continuación se iniciará el análisis en la esfera moral que determina, en primera instancia, el marco perseguido.

4.1.1.- La Ética Cívica

A partir del conjunto de valores morales compartidos socialmente se toman decisiones libres basadas en un ejercicio de autoobligación que conlleva el cumplimiento de conductas afines a dichos valores. Existen, por tanto, expectativas sociales que legitiman las decisiones que se toman, tanto a nivel individual como a nivel de organizaciones sociales, instituciones, empresas, etc. Expectativas de comportamiento social y ciudadano que se congregan en lo que en el ámbito filosófico, a partir de la propuesta de Adela Cortina, se denomina *ética cívica*.¹⁸ Así, de la mano de esta filósofa referente de la Escuela de Valencia, la propuesta de la *ética cívica* se asienta sobre una serie de mínimos compartidos, de carácter cívico, contemplados por la herencia moral de nuestra sociedad. De las diferentes propuestas éticas de fundamentación de lo moral, Cortina (1995) indica que aquellas corrientes que dan razón de la ética cívica son el *liberalismo político* y la *ética del discurso*. De éstas cabe decir, para dar a conocer sus fundamentos, que ambas reconocen un precedente ético común en la ética formalista, deontológica, universalista y mínima de Kant,

¹⁸ Cabe recordar que en el *Capítulo 1* de la tesis se ha aclarado la importancia de la Ética Cívica como sustento de cualquier ética aplicada. Por lo que, siendo insoslayable para la delimitación del marco deontológico de los S.D.U., se opta en este momento de la tesis por rescatar sus puntos clave.

aunque es la ética del discurso a la que Cortina reconoce una mayor preponderancia. Y a la que además, desde la misma perspectiva del reconocimiento recíproco, suma la fuerza de la razón compasiva o cordial (Cortina, 2010).

Dicha concepción ética es entendida como la base de la conducta social y ciudadana que orientará, asimismo, los preceptos *deontológicos* de las personas y organizaciones que la constituyen. Por tanto, será necesario revisar rápidamente sus puntos nucleares, ya que son el cimiento sobre el que se puede dibujar el marco deontológico de la gestión deportiva en la Universidad.

Al hablar de *ética cívica* se hace alusión a unos mínimos morales compartidos. Unos mínimos que ya no parten de un monismo moral como podía ser el caso de la *religión*, sino que nos vienen dados desde la época moderna por la *razón*, a partir del pluralismo propiciado tras la independencia de la moral racional con respecto a la religión.

Este pluralismo moral significa que los ciudadanos de una sociedad, tras superar el proceso de modernización, comparten unos mínimos morales, aunque no compartan la misma concepción completa de vida buena. En palabras de Cortina (2010), “la fórmula mágica del pluralismo moral consiste entonces en compartir unos mínimos de justicia, progresivamente ampliables, y en respetar activamente los máximos de felicidad y de sentido de la vida que no se comparten, pero son valiosos” (p.31).

La reflexión ética ante la existencia de ese pluralismo ha culminado en el modelo de *ética cívica*, el cual se define, nuevamente en palabras de Cortina (2001), del siguiente modo:

Llamamos “ética cívica” al conjunto de valores morales que ya comparten los distintos grupos de una sociedad moralmente pluralista y que les permiten construir su mundo juntos precisamente por compartir esa base común. (p.32)

Se puede decir por tanto que la *ética cívica* es por su naturaleza una ética de mínimos que corresponde a sociedades moralmente pluralistas. En estas sociedades coexisten diferentes modelos de vida buena pero existe un capital ético común. Así pues, es sobre este capital ético compartido sobre el que se debe iniciar la delimitación del marco deontológico de los S.D.U., en tanto que organizaciones sociales.

Dado que la esencia de esta moral cívica configura una serie de deberes morales exigibles a la gestión del deporte en la Universidad, es necesario descubrir a continuación cuáles son esos principios y valores de la ética cívica desde los que emanan los deberes en cuestión.

Concretamente los valores esenciales que descubre esta concepción ética son: *la justicia, la libertad, la igualdad, la solidaridad, el respeto a las posiciones distintas de la propia, y el recurso al diálogo* para resolver los conflictos y orientar la definición de objetivos y la toma de decisiones. Estos valores y deberes se entienden como sigue.

La *justicia* se entiende, según los fundamentos de la ética discursiva, a partir de dos pilares básicos: el reconocimiento recíproco de todos los humanos como fines, y el procedimiento para establecer normas válidas que puedan ser aplicables a las distintas esferas de la vida social (Martínez-Navarro, 1994). Asimismo, desde la perspectiva de Cortina (2010), para que sea posible formarse un juicio entre lo justo y lo injusto, es necesaria tanto la capacidad de estimar valores como un *ethos* que de cabida a la compasión y la razón cordial.

La *libertad* es entendida desde esta concepción como autonomía moral, en el sentido de que cada ser humano es libre de preferir unos elementos respecto a otros. Pero también como autonomía política en el sentido de participar activamente en la vida política de la comunidad.

La *igualdad* hace referencia tanto a la condición de simetría en el diálogo, como a la equidad de oportunidades y realización de las mismas en la comunidad humana. Por lo que, desde esta perspectiva, la *igualdad* implica el deber de ofrecer unas condiciones sociales y culturales, además de materiales, adecuadas para desarrollar una vida digna en dicha comunidad.

La *solidaridad* se entiende como una acción de apoyo al más débil. De alguna manera se exige además que ésta se desarrolle como un respeto activo. Es decir, que debe buscarse, más allá de la aceptación, una acción integradora que auxilie a aquellos que más lo puedan necesitar.

El *respeto a las posiciones distintas de la propia* se refiere a la tolerancia de aquellas concepciones de felicidad o éticas de máximos no compartidas por todos los ciudadanos. En el ámbito social en el que se enmarca esta investigación cabe advertir que el pluralismo moral representa una realidad creciente, por lo que este modelo de respeto

plantea una serie de deberes asociados que se tendrán que tener en cuenta en el diseño de esta aplicación para los S.D.U. En este sentido, el *respeto activo* es definido como el hábito de respetar activamente las opciones y creencias que comparten los mínimos de justicia y dignidad de las personas (Cortina, 2010).

Finalmente el *diálogo* se entiende como el procedimiento óptimo para resolver los conflictos. Con él se persigue una solución pacífica que satisfaga a las diferentes partes a partir de los acuerdos establecidos. Éste recurso al diálogo propuesto por Cortina muestra además que la *ética cívica* debe basarse en un modelo de racionalidad intersubjetiva, ubicándose por tanto más allá del subjetivismo y el relativismo.

En definitiva, el reconocimiento y apoyo de valores como *la justicia, la libertad, la igualdad, la solidaridad, el respeto activo y una actitud dialógica*, son los pilares básicos sobre los que se cimienta el capital ético compartido. Unos principios que, según esta autora, legitiman también a las instituciones que los asumen, planteando así ciertos deberes o mínimos exigibles. Además, estos mínimos no deben sólo guiar a las instituciones sino que deben promoverse también a partir de la fuerza y el poder de las mismas. De forma que se introduzcan con mayor ahínco en el día a día de la sociedad (Cortina, 2007).

En definitiva, queda claro que tanto las personas como las instituciones se rigen por la ética cívica cuando hacen propios y concretan en el terreno de su actividad particular los valores recién expuestos. Esta asunción generalizada de los valores cívicos por el conjunto de la sociedad, implica la emergencia de una serie de deberes exigibles a todas las organizaciones que operan en la misma. De hecho, la influencia social de esta moral cívica la ha llevado a cristalizar en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, como referente de primer orden social cuyo desarrollo ha integrado los valores de *libertad, igualdad y solidaridad* en sus respectivas generaciones. Así, dada la influencia que la Declaración Universal de los Derechos Humanos tiene también sobre la configuración del marco deontológico que persigue este trabajo, se presenta el siguiente apartado en el que se desarrollan los principales puntos de interés para la gestión de los S.D.U.

4.1.2. - La Declaración Universal de los Derechos Humanos

De la *ética cívica* se desprenden una serie de valores que se han concretado como valores guía en las sucesivas generaciones de *Derechos Humanos*. Concretamente la *libertad*, la *igualdad* y la *solidaridad*. De esta manera, puede afirmarse que las exigencias de la *ética cívica* fueron concretadas a partir de la *Declaración Universal de los Derechos Humanos* (D.U.D.D.H.H.), aprobada por la Asamblea General de la O.N.U. el 10 de diciembre de 1948.

Entrando en el análisis de la influencia que la Declaración de los Derechos Humanos ejerce dentro del terreno deportivo, Kidd & Donnelly (2000) advierten que el deporte no es ajeno a dichos derechos, por lo que cabe estudiar necesariamente el papel de estos grandes ejes deontológicos en relación al tema concreto de la ética de la gestión del deporte en la universidad.

A pesar de encontrar su fundamento en los valores recién mencionados, no debe olvidarse que es la *dignidad* la cualidad esencial que permite hablar de *Derechos Humanos*. Desde Kant, se entiende la *dignidad* como una premisa incondicionada fundamentada en los principios de racionalidad y autonomía. Éstos, a su vez, son condiciones del ser humano que le permiten darse leyes a sí mismo y, en consecuencia, afirmar que no tiene precio sino *dignidad*, o lo que es lo mismo, valor en sí mismo (Kant, 1992).

La Asamblea General de la O.N.U. proclamó esta *Declaración de los Derechos Humanos* como un horizonte de aspiración común entre pueblos y naciones con el fin de que, tanto las personas individuales como las instituciones, promovieran el mencionado respeto y reconocimiento. Así pues, desde esta proclama, no sólo las personas a partir de su responsabilidad individual sino también las instituciones y organizaciones, desde su posición en la sociedad, deben asumirlos y respetarlos. Por lo que los S.D.U. no pueden sino sumarse a esta disposición.

Como se adelantaba, los Derechos Humanos cuentan con diferentes generaciones de derechos, teniendo cada una de ellas un enfoque distinto. Los derechos de primera generación son los derechos civiles y políticos vinculados con el valor de la *libertad*. Por su parte, los de segunda generación son los derechos económicos, sociales y culturales, vinculados en este caso con el valor de la *igualdad*. Y, finalmente, la tercera generación

se vincula con el valor de la *solidaridad*, entendida principalmente como derecho al apoyo y a la cooperación.

De todos ellos, como se verá a continuación, los principales derechos que afectan a los S.D.U. pertenecen a los de segunda generación. Una generación de *Derechos Humanos* centrada en los derechos económicos, sociales y culturales, cuyo objetivo fundamental no es otro que el de garantizar el bienestar económico, el acceso al trabajo, a la educación y a la cultura, asegurando así el desarrollo personal de los seres humanos.

Así, tratando de concretar un poco más los preceptos deontológicos que afectan a los S.D.U. desde la D.U.D.D.H.H, puede hablarse del deber fundamental de satisfacer, dentro de su actividad, los derechos sociales y culturales en los que encuentra sentido la institución.

En este sentido, en su Art. 24. la D.U.D.D.H. contempla directamente el *derecho al descanso y al disfrute del tiempo libre*, donde obviamente se incluye al deporte. Desde este punto, el derecho al deporte constituye una demanda social que tanto los servicios de deporte en general como los universitarios en particular deben tratar de satisfacer.

Por otra parte, invocando el tema de los aspectos culturales, educativos y saludables del deporte, es necesario hacer referencia tanto al art. 22., relativo a la satisfacción de los *derechos económicos, sociales y culturales*; al art. 25., referente al *derecho a un nivel de vida adecuado en términos de salud y bienestar*; y al art., 26 en su alusión al *derecho a la educación*.

Asimismo, cabe tener presente el *derecho al trabajo*, reflejado en el art. 23, ya que los S.D.U. también contribuyen en la satisfacción del mismo. Este derecho defiende condiciones equitativas y satisfactorias para los trabajadores, conformes a la dignidad humana.

De todos ellos se desprenden los siguientes deberes atribuibles a la gestión deportiva:

- El deber de ofrecer a sus trabajadores condiciones equitativas y satisfactorias.
- El deber de facilitar en lo posible el desarrollo de la salud física y mental de los usuarios y trabajadores.
- El deber de promover la educación en las modalidades o formas correspondientes.

- El deber de promover una oferta deportiva adecuada para el disfrute del tiempo libre.

Por tanto, conforme a los recursos que efectivamente tengan a su disposición, estará entre los *deberes* de los S.D.U. que emanan de los Derechos Humanos, velar por el desempeño de los puntos comentados.

Finalmente, por tratarse de uno de los ejes rectores desde el que se articula la deontología de los S.D.U., cabe también señalar ciertos contrasentidos que se plantean en relación a los Derechos Humanos y que, como explica Heinemann (2006), hacen imprescindible una concreción más específica a la hora de especificar el marco deontológico relativo a las organizaciones deportivas.

En primer lugar cabe aclarar que los Derechos Humanos no son una realidad lograda en tanto que diariamente se violan en multitud de lugares. Por otra parte, cabe precisar que aún siendo aceptados de un modo global, los Derechos Humanos no constituyen leyes positivas que determinen un código jurídico coercible, si bien es cierto que sí existen mecanismos de denuncia en ciertas instancias de la *Organización de las Naciones Unidas*, así como en emplazamientos como el *Tribunal Europeo de Derechos Humanos de Estrasburgo* o el *Tribunal Internacional de Justicia de la Haya*. No obstante, las respectivas condenas no implican en ningún momento sanción efectiva de obligado cumplimiento. En todo caso, frente a esta situación ciertamente desalentadora, sí hay que decir que los Derechos Humanos tienen un creciente poder jurídico al integrarse de un modo más o menos efectivo en las diferentes constituciones y en los diferentes ordenamientos jurídicos de los estados. Algo que, de modo concreto será tratado en el segundo apartado del capítulo.

4.1.3.- La Ética del Deporte: Fair Play

4.1.3.1.- Ética del Deporte

La *ética del deporte*, como se verá a lo largo de este apartado, se constituye como una fuente de deberes exigibles no solo para el *deporte-praxis*, sino también para el hecho deportivo en general. Asimismo, tal como se la entenderá en este trabajo, la *ética del deporte* mantiene un vínculo muy estrecho con los enfoques morales desarrollados en el inicio de este capítulo. Por lo que su importancia, desde los intereses de la tesis,

radica en la concreción que ésta hace de los deberes recién expuestos al terreno particular del hecho deportivo. Específicamente el análisis desarrollado recorre desde los aspectos más fundamentales de la ética del deporte, hasta las implicaciones que ésta tiene en el ámbito de la gestión del deporte en la universidad.

En cualquier caso, antes de abordar la *ética del deporte* directamente, hay que tener muy presente que el deporte es una realidad que presenta multitud de acepciones en función de la óptica con la que se observe (filosofía, antropología, biomecánica, psicología, sociología, fisiología, etc.). Además, como se ha argumentado ya en los capítulos anteriores, el deporte se ha convertido en el siglo XXI en una combinación de negocio, entretenimiento, rendimiento, educación física y aprendizaje moral (Kartakoullis, 2009). Por lo que, ante una realidad tan multifacética, la ética del deporte busca esclarecer en primer lugar los valores propios del hecho deportivo, poniendo gran parte de su esfuerzo en discernir de dónde vienen los valores fundamentales del deporte, cuáles son éstos y qué tipo de interacción mantienen entre sí. En este punto se coincide con Isidori (2010) sobre la conveniencia de llevar a cabo un proceso de deconstrucción del deporte.

A pesar de la pluralidad de enfoques posibles, a la hora de analizar el origen de los valores del deporte se concluye de un modo simplificado que éstos se agrupan en torno a dos grandes polos. Por una parte los referentes a su dimensión como actividad práctica o deporte-praxis (deporte vivido como participante), y por la otra los relativos a la esfera social del deporte (entrenadores, espectadores, gestores, educadores, seguidores, etc.), donde éste se concibe como una institución (Hosta, 2008; Ruiz & Cabrera, 2004; Russell, 2007; Simon, 2007).

En cuanto al origen de los *valores intrínsecos* de la propia práctica, éstos parecen encontrarse en las mismas entrañas del juego, que como se viera en el capítulo dos de la tesis, es la actividad humana precursora del deporte moderno. Mientras que en lo concerniente a los *valores externos* o sociales del deporte, éstos surgen en el momento de la creación e institucionalización del deporte moderno¹⁹. De forma que la ética del deporte, como la entendemos a día de hoy, responde a una superposición

¹⁹ Para más detalles véase el apartado 2.1 del Capítulo 2, referido a la *Evolución e interpretaciones del hecho deportivo*.

de valores: por una parte los denominados valores internos, que son los valores que arrastra el deporte desde su estatus de juego, y por otra, los valores externos, enraizados en los valores sociales que adopta el hecho deportivo en el momento de la evolución desde su estatus de *juego* al estatus de *deporte moderno* (Donev, 2010).

Una vez descifrados los focos desde donde brotan originalmente los valores del deporte, se dará cuenta a continuación de cuales son dichos valores. En cualquier caso, conviene adelantar que indistintamente de si provienen de uno u otro foco, se trata de los valores que constituyen la esencia del deporte moderno. Por lo que se trata de los pilares fundamentales sobre los que se construye la ética deportiva.

En la clarificación de los *valores internos* del deporte, es decir, de aquellos que se dan en la praxis (entendida como vivencia práctica), se advierte la influencia del análisis plasmado en la emblemática obra *Homo Ludens*²⁰ de Huizinga (1954). A partir de esos postulados se entiende el *juego* (precursor del deporte moderno) como un acto aparte y diferenciado de la vida real, en el que los valores esenciales que aporta al *deporte moderno* son el componente higiénico, el sentido lúdico, el componente agonístico, el valor eronístico²¹ y la avidez que despierta por el aprendizaje y la superación personal (Gómez-Rijo, 2001; Seirul.lo, 1992). Estos elementos constitutivos del juego, ahora también pertenecientes a la práctica deportiva, desarrollan a su vez toda una serie de valores como el afán de superación, el espíritu de esfuerzo y sacrificio, la constancia, la perseverancia, la recreación, el bienestar, la autonomía, y todo un conjunto de valores que innegablemente tienen mucho que decir en la formación del carácter moral de los practicantes.

Por otra parte, yendo al terreno de los *valores externos* provenientes del contexto social, éstos no pueden ser sino entendidos como una concreción de los principios morales dominantes por la sociedad que vio nacer al deporte moderno. En este sentido Russell (2007) afirma que en gran medida los valores y principios morales encontrados en el deporte, tales como integridad, respeto, justicia, imparcialidad e igualdad,

²⁰ Este aspecto también fue abordado en el apartado 2.1 del Capítulo 2.

²¹ No en la acepción sexual de la escuela psicoanalítica, sino como móvil de gran parte de los actos humanos, es decir, entendido como el gusto, el impulso y el placer de hacer algo sin otra intencionalidad que el disfrute inherente a la propia acción.

demuestran que el deporte está profundamente conectado con los valores sociales encontrados fuera del hecho deportivo.

De esta manera los *valores externos* del deporte no representan más que una forma particular de expresar y promover, en el terreno concreto del deporte, valores y principios morales extendidos y aceptados por toda la sociedad. Unos valores y principios que, a todas luces, son coincidentes con los anteriormente comentados en relación a la ética cívica. Por lo que, desde mi punto de vista, se antoja difícil concebir una *ética del deporte* al margen de la *ética cívica*.

Así entendida, la ética del deporte se identifica con el mundialmente conocido movimiento del *Fair Play*²². Movimiento que nace con el propio deporte moderno y que recoge, más allá de los *valores internos* de la praxis, los valores morales externos que le fueron dados al deporte moderno en el momento de su creación. Luego, como se comentaba, no deja de ser una concreción de la ética cívica aplicada al hecho deportivo, de la que emergen deberes atribuibles tanto a la esfera práctica del deporte, como a la esfera social, entre la que se encuentra la gestión deportiva universitaria.

Dada la importancia del *Fair Play* como ética cívica aplicable al terreno del hecho deportivo, y más concretamente a la gestión deportiva, se presenta el siguiente apartado con el objetivo de profundizar sobre sus principios y valores fundamentales.

4.1.3.2. - *Fair Play*

Como se ha visto en el apartado anterior, el origen de los valores del deporte va ligado indisolublemente a la génesis del mismo, luego es necesario remontarse al nacimiento del deporte moderno para entender el concepto de *Fair Play*.

El deporte moderno, tal como lo entendemos hoy en día, fue originado en Gran Bretaña con la voluntad de generar y propagar el ethos de la clase burguesa en el siglo XIX²³. Su origen tuvo lugar concretamente en

²² Aunque el *Fair Play* es un concepto traducido de modo generalizado por *Juego Limpio*, en este trabajo se mantendrá el término original *Fair Play* dado que su traducción al castellano omite la parte del significado original referente a la justicia.

²³ Para más detalles sobre la génesis del deporte moderno véase el apartado 2.1 del Capítulo 2, referido a la *Evolución e interpretaciones del hecho deportivo*.

los centros educativos de élite, donde el deporte era un vehículo ideal para promover un carácter moral que se sintetizaba bajo el lema *Fair Play*.

Tal como se afirmaba, en la génesis del deporte moderno se añadió a los valores intrínsecos que ya tenían los juegos *pre-deportivos*, una serie de valores que, a todas luces, pueden entenderse como una concreción de los valores morales compartidos por la sociedad del momento, o lo que es lo mismo, de la ética cívica. No en vano, McIntosh (1979) en su pionera obra *Fair Play: ethics in sport and education*, apuntaba al ideal de *justicia* imperante en la esencia del deporte como uno de los valores importados de la moral social del momento. Por otra parte, Ashworth (1971) plantea que los deportes, concebidos como evolución de los juegos, no dejan de ser formas simbólicas de la vida social, en los que la *igualdad* debe tener un papel preponderante. Una igualdad en base a la que se pretende que todo el mundo tenga la oportunidad de competir en las mismas condiciones, dando así pie a la tensión propia de la competición (Guttman, 1985).

Los valores importados por el Fair Play desde la ética cívica no sólo fueron positivados y articulados en las reglamentaciones deportivas, sino que debían plasmarse además en el ánimo con que se abordaba la práctica. Es decir, el Fair Play no significaba únicamente el respeto por las normas escritas, sino también por el espíritu de las mismas. Hecho que lleva a Renson (2009) a afirmar que el desarrollo y la expansión del Fair Play ha sido una importante contribución que el deporte ha hecho a la ética. Aunque a mi juicio, se trata de una relación de simbiosis en tanto que la ética cívica y el deporte moderno, se han valido el uno del otro para reforzar y consolidar sus posiciones a través del Fair Play como punto de encuentro. Sin ir más lejos, el propio origen educativo del deporte moderno situaba al Fair Play como medio para expandir el carácter y la moral cívica de la burguesía inglesa del siglo XIX, por lo que la simbiosis es indiscutible.

No obstante, la naturaleza ética del Fair Play, entendido como ética del deporte, sigue siendo objeto de una viva controversia y debate filosófico a día de hoy (Butcher & Schneider, 2007; Morgan, 2007). De hecho, se identifican en la actualidad una serie de concepciones diferentes de Fair Play, entre las que destacan por ejemplo la influencia de los postulados iniciales de Huizinga (1959) y Keating (1988), que relaciona el Fair Play con el propio concepto de juego, y en el que se da mayor importancia al hecho de participar y divertirse que al hecho de ganar.

También destaca la influencia de la ética aristotélica de McIntyre (1997) y McNamee (2008), que entienden el Fair Play como un saco de virtudes. Así como la concepción de ascendencia contractualista que define el Fair Play como un contrato en el que los participantes acuerdan participar según las normas.

Finalmente, habiendo dado cuenta de todas estas aproximaciones, Butcher & Schneider (2007) plantean un modelo de Fair Play basado en el respeto por el juego pero también, y sobre todo, en el respeto por los participantes. Así, estos autores instan a respetar aspectos concretos como los intereses, derechos, preferencias y valores de los participantes o implicados en el hecho deportivo. Algo que dota de un mayor dinamismo, amplitud y capacidad de aplicación al planteamiento de Fair Play, ya que aporta deberes morales que trascienden a la práctica deportiva en sí, pudiendo orientar cualquier otra situación relacionada con el hecho deportivo, como por ejemplo su gestión.

Sin embargo, además de ser motivo de estas necesarias discusiones éticas, el Fair Play guía y establece el horizonte moral de quienes día a día desarrollan su actividad entorno al hecho deportivo. Este papel más apegado a la realidad de la práctica es regulado por el *Comité Internacional de Fair Play* (C.I.F.P.) de la U.N.E.S.C.O. (Grosset & Attali, 2011). El *Comité Internacional de Fair Play* establece una concreción de Fair Play que, todo y estar atenta a la fundamentación ética, trata de cristalizar sus valores y principios más fundamentales. Desde mi punto de vista, esta concreción e institucionalización sería al Fair Play lo que los Derechos Humanos son a la ética cívica, por lo que es necesario abundar en ella.

La concreción e institucionalización del Fair Play que propone el C.I.F.P. tuvo sus orígenes en las diferentes declaraciones de Coubertin a partir de sus intereses de refundación de los Juegos Olímpicos, siendo pionera su *Carta del Fair Play*. Aunque de un modo más reciente e influyente para el deporte actual, la *Declaración del Fair Play* ha sido actualizada por el *Consejo Internacional de Deporte y Educación Física*. Organización relacionada con la U.N.E.S.C.O., con quien conjuntamente creó en 1963 el C.I.F.P.

Esta institucionalización de la ética del deporte, como indican Grosset & Attali (2011) respondía a las necesidades de regulación y desarrollo del fenómeno deportivo, ya que en aquel momento el deporte

estaba constantemente sometido a fuertes presiones externas que necesitaban ser controladas. Es decir, nació como respuesta a la necesidad de preservar la esencia del deporte o lo que en la terminología aquí empleada se definiría como el bien interno por el que cobra sentido y legitimidad social.

Desde esta perspectiva, se afirma aquí con Morgan (1994) que sin Fair Play lo que se entiende por deporte no lo es. Es decir, cuando bienes externos como el dinero, el poder, la popularidad, la fama, etc., se erigen como intención principal de la práctica, esa conducta no responde a lo que es realmente el deporte, sino que se trata más bien de otro tipo de actividad que, aún siendo similar en apariencia, es radicalmente distinta en esencia. Luego, si no hay una motivación de educar, promover y desarrollar valores y principios morales, no hay deporte, puesto que esa es su esencia.

Desde su origen el C.I.F.P. ha estado atento a los cambios sociales así como al desarrollo filosófico del Fair Play, por lo que haciéndose eco de los postulados de Butcher & Schneider (2007), en la actualidad ya no sólo busca ser una guía de conducta moral para los practicantes del deporte, sino para todos los *stakeholders* o grupos de interés de las organizaciones deportivas. Así, desde las diferentes vertientes del hecho deportivo, todos los implicados que tengan como meta y vehículo de trabajo el deporte, ya se trate de entrenadores, científicos, académicos, medios de comunicación, patrocinadores, organizadores, gestores o deportistas, deben actuar en base a los principios morales del Fair Play.

Dado que el Fair Play se erige como el modelo imperante de ética del deporte en todas sus esferas, conviene analizar un poco más de cerca cuáles son sus principios y valores, ya que por el momento el presente estudio se ha fijado más en sus orígenes e institucionalización, que en los principios y valores que promueve. Para empezar este análisis es importante advertir que los principales valores de la ética cívica son recogidos también en la declaración de 2007 del Comité Internacional del Fair Play titulada: "*Sport and Fair Play in the 21st Century*". Concretamente se trata de valores y principios socialmente compartidos como la dignidad humana, la justicia, la igualdad, el respeto, la tolerancia y la responsabilidad. Además, tal como se hizo brevemente en el apartado relacionado a la ética cívica, a continuación se presenta una breve síntesis sobre como son interpretados estos valores a la luz del Fair Play.

La *justicia* deportiva, como advierte Kaluderovic (2011), está conectada a la idea de igualdad intrínseca y dignidad de cada implicado. Asimismo, implica ofrecer igualdad de oportunidades, que no igualdad de tratamiento.

En cuanto a la *igualdad*, en plena sintonía con la justicia, se entiende como igualdad de oportunidades. Y encuentra su sentido en ofrecer las mismas condiciones de participación a todos los implicados. Factor muy a tener en cuenta por ejemplo no sólo en el caso de la competición, sino también en el de la gestión del deporte.

En lo relativo al *respeto*, éste es concebido como respeto por los implicados en el hecho deportivo, así como respeto por el deporte mismo. Como ejemplos del respeto por la dignidad de los demás, destacan acciones como el respeto por las decisiones de los jueces, por la salud propia y la del resto de participantes, por las diferencias culturales y morales y, finalmente, por el medioambiente y la naturaleza. Pero además, en la gestión deportiva, el respeto por el deporte implica también fomentar una práctica que se sitúe lo más cerca posible de la perspectiva educativa y promotora del carácter moral.

La *tolerancia* se advierte como el deber de escuchar y dar cabida a la pluralidad de posicionamientos diferentes. Algo que, al igual que sucede en la ética cívica, define al Fair Play como una ética de mínimos compartidos. La tolerancia adquiere además un grado de complejidad en tanto que en ocasiones, tolerar ciertas decisiones, valores o comportamientos que no se comparten, implica aceptar la derrota en el caso del deporte-praxis. Asimismo, también es de vital importancia en el hecho deportivo a nivel social en tanto que implica la integración cultural, no discriminación por razón de ningún tipo, aceptación de puntos de vista distintos a los propios, etc.

Por su parte, la *responsabilidad* hace referencia a la idea de responder de las acciones realizadas ante los implicados por las consecuencias (Kaluderovic, 2011). La responsabilidad, como veremos más adelante, tiene también gran influencia e importancia para la aplicación del Fair Play en la gestión ética del deporte. Concretamente en el hecho de que la gestión también habrá de responder a las exigencias de los implicados entendida como *responsabilidad social*.

En resumen, se evidencia la concordancia significativa entre los principales valores analizados en el apartado dedicado a la ética cívica y los valores del Fair Play recién descritos. Por tanto, a mi juicio el Fair Play, entendido como ética del deporte en plena sintonía con la ética cívica, debe ser tenido en cuenta a la hora de delimitar los deberes morales de la gestión del deporte en la universidad.

Estos valores se concretan entonces como deberes extensibles del Fair Play a la gestión deportiva, donde destacan las concreciones que se recogen a continuación:

- Responsabilidad por establecer, aplicar y consolidar las reglas de funcionamiento de la organización.
- Responsabilidad ante los implicados por las consecuencias.
- Garantizar y salvaguardar la igualdad de oportunidades.
- Supervisión de la práctica para garantizar la salud y bienestar de los practicantes.
- Modificar las reglas y el desarrollo, así como adaptar los modelos de práctica a las habilidades e intereses de los participantes.
- Gestionar la influencia de las presiones comerciales, así como de los intereses políticos. O lo que es lo mismo, salvaguardar la esencia del deporte frente a intereses externos.
- Desarrollar una política de gestión transparente y basada en la capacidad de diálogo para afrontar las posibles confrontaciones de intereses o posturas.
- No dar por hecho que cualquier práctica que en apariencia sea deportiva, cuenta con los valores exigibles a la auténtica práctica deportiva.

Además, a estos deberes atribuibles a la gestión del deporte en la universidad cabe añadir el tratamiento y la promoción del deporte en sentido educativo. De hecho Martínez-Aguado (2012) plantea que la perspectiva educativa de la gestión deportiva es un deber para cualquier tipo de gestión deportiva, luego con más razón lo será para la gestión del deporte en la universidad. En el siguiente apartado se profundizará en este deber desde la universidad.

Por el momento basta decir junto con Russell (2007) que para ser realmente deportiva, una práctica debe reflejar y promover ciertos requerimientos morales. En esta misma línea el filósofo americano

concluye que: “el deporte bien entendido, puede y debe ser empleado para promover ideales morales, incluyendo los ideales de igualdad y justicia” (p. 64). Es decir, que si no se aplican y promueven sus valores esenciales, la práctica no es genuinamente deportiva. Por lo que el deporte en la universidad no debe limitarse al aprendizaje de sus técnicas o tácticas, ni a los beneficios físicos y psíquicos, sino que debe atender en un sentido amplio a todo su potencial como transmisor del Fair Play.

Así pues, es responsabilidad de la gestión deportiva universitaria proporcionar las condiciones necesarias para que se permita al deportista, en la medida de lo posible, comprometer y movilizar sus capacidades de manera que esa experiencia deportiva organice y configure su carácter (Seirullo, 1992).

Por último, a modo de conclusión de este apartado se puede afirmar que la gestión del deporte en la universidad no solo tiene el deber de ajustar su conducta a los valores del Fair Play, entendido como concreción de la ética cívica al terreno deportivo, sino que además debe asumir el compromiso de promover dichos valores y principios morales a través del servicio ofrecido. Es decir, debe aplicar el Fair Play en sus estrategias organizativas y de gestión, así como promoverlo a través del modelo de práctica físico-deportiva propuesta.

4.2.- Delimitación de los *deberes legales y sociales* del Deporte en la Universidad

Otras fuentes fundamentales para delimitar el marco deontológico al que debe ceñirse la gestión del deporte en la universidad son las exigencias legales y sociales. Así, una vez examinada la dimensión de los deberes morales en el apartado anterior, se da paso en el presente punto a la clarificación de los deberes legales y sociales a los que debe responder la gestión de los S.D.U.

Para abordar este análisis, el presente apartado se dividirá en tres partes. La primera parte dará cuenta de los deberes legales atribuibles a la gestión del deporte en la universidad. Dentro de la normativa legal se examinarán tanto las leyes nacionales como la normativa internacional referida a esta cuestión. Asimismo, se argumentará la necesidad de un desarrollo legislativo más atrevido y que dé al deporte la importancia y la perspectiva educativa que, a mi juicio, debe tener en la Universidad.

El segundo apartado abordará los deberes que desde la perspectiva social le son exigidos a la institución universitaria. Como se verá, estas exigencias sociales constituyen las funciones y el propio sentido de la institución, por lo que alinear la gestión del deporte en la universidad con la misión que socialmente se le atribuye a la misma, es uno de sus deberes primordiales. Asimismo, se dará cuenta de los deberes que a través del *Informe del Deporte en la Universidad* coordinado por Hernando (2010) se autoimponen los S.D.U.

En tercer y último lugar, se abordará el tema de la *responsabilidad social*. La responsabilidad social representa otro deber fundamental que deben asumir los servicios encargados de la gestión del deporte en la universidad. Para abordar esta cuestión, el trabajo examinará inicialmente la situación de la responsabilidad social deportiva y, a continuación, la situación de la responsabilidad social universitaria. Una vez definida la situación tanto en el ámbito universitario como en el deportivo, se procederá a sugerir una línea de gestión capaz de unificar, desde los S.D.U., la responsabilidad social de ambas esferas, la del deporte y la de la universidad.

4.2.1. - Deberes y normativa internacional y legal

Para perfilar la dimensión legal del *marco deontológico* de la gestión del deporte en la universidad, el presente análisis será estructurado entorno a dos puntos. Por una parte se abordarán las normativas internacionales relacionadas con el deporte; y por otra los deberes que la legislación española atribuye a los S.D.U.

En el primer subapartado se recogen los deberes específicos que a partir de una serie de normativas y declaraciones internacionales determinan de forma genérica *qué* es el deporte a nivel institucional y *cómo* debe abordarse su tratamiento. Por su parte, el segundo subapartado recoge la legislación que, a priori, determina dentro del estado español cómo ha de ser el deporte en la universidad. Sin embargo, en ambos casos, se hace realmente difícil encontrar grandes concreciones legales sobre los deberes específicos atribuibles a la gestión deportiva universitaria.

A mi juicio sería deseable una mayor reglamentación legal que alejara posibles ambigüedades a la hora de gestionar el deporte en la universidad. La carencia de tal legislación, en mi opinión, quizá se debe a la

duplicidad institucional (deporte y universidad) de la que son partícipes los servicios de deporte en cuestión. Siendo este un hecho que, sin duda, complica su regulación. Sin embargo, la situación podría ser muy grave en tanto que esta omisión legislativa podría permitir a los S.D.U. adoptar una gestión no significativamente diferenciada respecto a otros servicios deportivos no universitarios. Algo que, a todas luces, constituiría un grave error, ya que éstos podrían orientar su gestión hacia bienes externos no alineados necesariamente con la misión de la Universidad.

4.2.1.1.- Normativas Internacionales del Deporte

En las últimas décadas han ido surgiendo a nivel internacional una serie de disposiciones y normativas relacionadas con el hecho deportivo. Se trata de normativas que, aún no teniendo eficacia jurídica, establecen deberes y valores relativos al deporte como institución.

Aunque sus planteamientos son referidos principalmente al hecho deportivo en general, dada su repercusión internacional, no dejan de ser importantes fuentes de deberes para todos los organismos encargados de la gestión deportiva, por lo que se deben tener en cuenta en el presente análisis del *marco deontológico*. Entre estas normativas y declaraciones destacan las siguientes:

- La Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte

La *Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte* fue promulgada por la U.N.E.S.C.O. el 21 de noviembre de 1978, y aunque no es de obligado cumplimiento, sí supone la consolidación del deporte y la educación física como derechos internacionalmente reconocidos. Algo que se hace evidente desde su art. 1., en el que alude al derecho fundamental de todo ser humano de acceder a la Educación Física y al Deporte. Esta *Carta Internacional* respalda el concepto anteriormente descrito de *deporte en la universidad*, por lo que, como se anticipaba en el punto anterior, la oferta deportiva de los S.D.U. no debe limitar la participación a los estudiantes, sino que debe dar cabida a toda la comunidad universitaria, así como a la sociedad en general, siempre que los recursos lo permitan.

- La Carta Olímpica

El Comité Olímpico Internacional (C.O.I.), aunque tampoco emite normativa con efecto jurídico, sí ejerce gran influencia sobre la elevación

del concepto deporte a lo largo y ancho del planeta. Por su parte, la *Carta Olímpica*, de septiembre del 2000, establece que el olimpismo tiene por objeto poner el deporte al servicio del desarrollo armónico de los seres humanos, favoreciendo así una sociedad pacífica y comprometida con el mantenimiento de la dignidad humana.

De este fin puede inferirse que la promoción del Deporte, en su perspectiva educativa e integradora, es un deber a tener en cuenta por las organizaciones encargadas de la gestión deportiva.

- *La Carta Europea del Deporte*

En la *Carta Europea del Deporte para todos, de 1975*, el Consejo de Europa estableció las bases de la política deportiva europea. No obstante, el análisis de los efectos de la misma llevo a los ministros de los gobiernos europeos a revisarla, dando paso a la actual *Carta Europea del Deporte* (De la Plata, 2001). En ella, se establece el deporte como un derecho del que emanan deberes para las entidades de gestión deportiva tales como garantizar el acceso del deporte y la Educación Física a todo el mundo sin discriminación de ningún tipo, ofrecer la posibilidad de practicar deporte en instalaciones y entornos sanos y seguros, proporcionar el servicio a través de profesionales cualificados, y posibilitar la mejora del nivel de rendimiento de aquellas personas que así lo quieran. Asimismo, se hace también alusión al fomento de la paz y la igualdad social y de género, así como a la facilitación del diálogo, haciendo patente de este modo la importancia del deporte no sólo para el cuerpo y la salud, sino también por su contribución al desarrollo completo y armonioso del ser humano, rompiendo la desafortunada concepción de dualidad *mente-cuerpo*.

Esta *Carta* tiene un apartado específico dedicado a las organizaciones deportivas en el que exige a estas entidades aspectos alineados con el Fair Play como: publicar guías de comportamiento ético, promover el conocimiento del Fair Play a través de campañas de promoción, otorgar premios al Fair Play, proporcionar material educativo y oportunidades prácticas, y promover el Fair Play en los medios de comunicación.

En definitiva, tanto *la Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte*, como la *Carta Olímpica* y *La Carta Europea del Deporte*, conforman en buena medida las exigencias que el conjunto de la sociedad

demanda a los organismos deportivos. Una demanda que se convierte en deber para las entidades gestoras del hecho deportivo y que, de un modo generalizado, les exige:

- Cooperar para promover el deporte, la salud, el desarrollo y la preservación de las facultades físicas, intelectuales y morales de los seres humanos.
- Facilitar el acceso al deporte a todo el mundo.
- Impulsar la construcción y restauración de infraestructura deportiva con el afán de promover el deporte con arreglo a las necesidades locales particulares.
- Respetar los recursos del planeta.
- Fortalecer la cooperación y asociación entre los diferentes agentes implicados en el desarrollo y la práctica deportiva: familia, escuelas, comunidades locales, asociaciones deportivas, etc.
- Facilitar acercamientos entre los pueblos y las personas.
- Promover la solidaridad, el respeto, el afán de superación, la consolidación de los valores colectivos y el reconocimiento de la integridad y de la dignidad humana.

En síntesis puede decirse que la normativa internacional recién examinada pone en evidencia la alineación de los deberes sociales y legales exigibles a la gestión deportiva, con las exigencias morales estudiadas en los puntos previos del capítulo. Algo que, por otra parte, es completamente lógico tratándose de normas internacionales que se conciben como grandes horizontes deontológicos. Aunque, sin embargo, no entran en los detalles internos de cada territorio. La concreción de esta normativa es el marco legislativo estatal que se examina a continuación.

4.2.1.2.- Deporte en la Universidad en la legislación española

Con el objeto de buscar un mayor nivel de concreción, este subapartado tratará de dar cuenta de los deberes legales del deporte en la universidad española²⁴. En este sentido, aunque el desarrollo jurídico tampoco se prodiga todo lo que sería deseable, a continuación se dará cuenta de la legislación que abarca en España la gestión del deporte en la

²⁴ Conviene aclarar que el marco legal general del hecho deportivo ya fue tratado en el *Capítulo 3* de la tesis, por lo que en este punto únicamente se rescatará aquella normativa que contribuya a delimitar, de un modo clarificador, el marco deontológico de los S.D.U.

Universidad. Los diferentes preceptos legales se irán comentando ordenados según el rango legal de los mismos.

De la *Constitución Española* cabe destacar que la Universidad, apoyada por las Comunidades Autónomas, tiene la misión de fomentar la educación física y el deporte. Además, tal como se ha visto en el apartado correspondiente, la Constitución permite una pertinente imbricación de los *Derechos Humanos* relacionados con el deporte dentro el ordenamiento jurídico estatal.

Por su parte, el deporte universitario como tal aparecía por primera vez en el marco legal con la *Ley 13/1980, General de la Cultura Física y del Deporte*. Y dos años después en el *Real Decreto 1697/1982* de 18 de junio sobre *Agrupaciones Deportivas*, que supuso el desarrollo reglamentario de la *Ley General de Cultura Física y Deporte*. No obstante, en aquellos momentos el deporte únicamente llegó a ser concebido, incluso en el ámbito universitario, desde una dimensión competitiva, por lo que dichas aportaciones no presentan deberes aplicables al deporte en la universidad tal como es entendido a día de hoy.

Para ver correspondida la importancia del deporte como aportación a la formación integral y al desarrollo personal, habría que esperar a la *Ley 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades*, modificada por la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, *de Universidades* (L.O.M.L.O.U.), en la que de forma explícita, en su TÍTULO XIV. Artículo 90. Del Deporte en la Universidad, se proclamaba por una parte que: “La práctica deportiva en la universidad es parte de la formación del alumnado y se considera de interés general para todos los miembros de la comunidad universitaria.” Y por otra parte que: “Las universidades establecerán las medidas oportunas para favorecer la práctica deportiva de los miembros de la comunidad universitaria y, en su caso, proporcionarán instrumentos para la compatibilidad efectiva de esa práctica con la formación académica de los estudiantes.”

Con estas puntualizaciones emerge un nuevo *deber* que se suma a todo lo dicho anteriormente: el de promover la conciliación entre la vida deportiva y la vida académica de los deportistas (se entiende que los de alto nivel) que cursan estudios universitarios. Un hecho que ya se detallara entre las funciones atribuidas a los S.D.U. según el análisis realizado en el tercer capítulo de esta investigación.

Asimismo, la L.O.M.L.O.U. desvela otras claves interesantes en su Artículo 90, donde expone que el deporte en la Universidad tiene el deber de contribuir no sólo a la mejora de la salud, la calidad de vida y las condiciones físicas, sino también a la formación en valores y competencias, contribuyendo a la formación integral.

En esta línea, el Real Decreto 1791/2010, de 30 de diciembre, que aprueba el Estatuto del Estudiante Universitario, en su artículo 62.1 del CAPÍTULO XII. *De la actividad deportiva de los estudiantes*, señala que “Las actividades deportivas de los estudiantes universitarios podrán orientarse hacia la práctica de deportes y actividades deportivas no competitivas o hacia aquellas organizadas en competiciones internas, autonómicas, nacionales o internacionales.” Esta nueva concepción ha abierto al fin la puerta de una dimensión del deporte en la que la competición y el deporte-praxis se presentan como posibilidades de práctica legítimas y no excluyentes.

En cualquier caso, cabe advertir con Almorza et al. (2011), que no se trata sólo de un derecho de los estudiantes, sino de una obligación legal que impone a las universidades el deber de poner a disposición, tanto de la comunidad universitaria como del resto de la sociedad, los programas y medios suficientes para que puedan completar su formación por medio de la actividad física y el deporte. Por lo que, desde el marco legal vigente se contempla, a día de hoy, la faceta formadora de la actividad físico-deportiva en la Universidad, dando cabida además de a la población universitaria a la sociedad en general.

Finalmente queda por comentar en este punto que, en cuanto a la alineación de la misión de los S.D.U. con las funciones de la Universidad, el desarrollo del análisis legal parece haber corroborado que *la formación integral*, en concreto en sus partes relativas a la formación del carácter y al desarrollo de la salud y la recreación, serán el deber nuclear exigible a los S.D.U. No obstante, se echa en falta un mayor desarrollo legislativo al respecto, aunque queda pendiente el análisis de las normas sociales que, a su modo, también se constituyen en deber para los S.D.U.

4.2.2- Deberes y misiones sociales del Deporte en la Universidad

Para centrar el análisis de las exigencias que la sociedad demanda al *deporte* en la *universidad*, es necesario entender a priori cual es la relación

que une al *deporte* con la *universidad*, siendo ese vínculo lo que da sentido a la existencia de los S.D.U. En este sentido, es evidente que tanto el *deporte* como la *universidad* tienen una esencia educativa innegable. Esa perspectiva educativa, aún pudiendo ser de naturaleza distinta, persigue la formación integral de las personas. Aunque como se verá a continuación, la cuestión sobre qué tipo de formación debe ofrecer la universidad plantea un debate realmente complejo.

Es obvio que en los S.D.U. el *deporte* y la *universidad* deben alinearse para lograr la meta educativa común. Esta alineación debe articularse, sin embargo, teniendo presente que son los S.D.U. los que están dentro de la universidad y no viceversa, por lo que son éstos los que están al servicio de la institución universitaria y los que tendrán que alinear su gestión con las funciones de la Universidad.

Así las cosas, es necesario aclarar cuál es el tipo de formación que la sociedad exige a la Universidad, para que los S.D.U. puedan gestionar sus recursos de manera alineada. Es decir, habrá que conocer las misiones y los deberes sociales de la Universidad para entender, en consecuencia, cuáles son los deberes exigibles a sus Servicios de Deporte. En cualquier caso, el análisis de la función de la Universidad y del deporte en el seno de la misma no representa una tarea sencilla, tal como a continuación se muestra en el desarrollo de los siguientes apartados.

En ellos se analizarán inicialmente las misiones y los deberes sociales de la Universidad. A continuación se estudiará la alineación entre la misión de la Universidad y la práctica deportiva; y, finalmente, se dará cuenta de los propios deberes autoimpuestos por el propio sector en el *Informe del Deporte en la Universidad*, coordinado por Hernando (2010).

4.2.2.1.-Las misiones y los deberes sociales de la Universidad

Es difícil encontrar un discurso que a partir de las ciencias sociales aclare definitivamente la cuestión sobre las funciones de la institución universitaria. Un breve repaso por la bibliografía es suficiente para percatarse de que no existe una concepción inamovible de la Universidad y, por ende, de sus funciones como institución social. Dicho análisis apunta a que es una institución histórica que evoluciona con los tiempos y que, en consecuencia, está en constante cambio (Matteucci, 1991; Sánchez-Salorio, 1993; Touriñan, 1998). Así pues, dependiendo de las circunstancias de cada

tiempo, es decir, de las condiciones sociales, culturales, económicas y políticas, se generan unas expectativas diferentes que tienden a definir la Universidad en un sentido u otro (Aparicio, 1994; Hernández, 1997).

Echando la mirada atrás puede decirse, de la mano de García-Garrido (2009), que desde sus inicios hasta bien entrado el siglo XX, a pesar de las distintas crisis de identidad sufridas a lo largo de diferentes épocas, la Universidad ha conservado una personalidad institucional caracterizada por formar a las élites conductoras de las sociedades en que operaba. Sin embargo, a partir de mediados del siglo XX se dio un cambio de rumbo radical, pasando a ser una institución más democratizada en la que todos, más allá de las élites sociales, tenían cabida. No obstante, este hito difuminó sobremanera el concepto de *formación universitaria* con el de *formación profesional superior*. Al pasar de las élites a las masas, la formación universitaria se convirtió en una institución al servicio de ciertas exigencias socioeconómicas, por lo que la formación dejó de ser un fin en sí misma para convertirse en un bien al servicio del sistema. En ese momento, la Universidad se erigió en cuna de estudios superiores encaminados a la formación profesional superior, viéndose relegada a un segundo plano su vocación intelectual y académica. Sobre este tema cabe aclarar que por *enseñanza superior* se entiende la instrucción en destrezas destinadas a cubrir una división general del trabajo, mientras que por *enseñanza universitaria* se entiende aquella que no únicamente produce meros especialistas, sino hombres y mujeres cuya formación general está a la misma altura (Galcerán, 2003).

Asimismo, como dice Aparicio (1994), son muchos los intelectuales y pensadores que se han pronunciado sobre la necesidad de una formación general de nivel. Entre ellos Aparicio destaca a Giner de los Ríos (1990), quien proponía entre otros aspectos la necesidad de rigor en la preparación científica y el fomento de la integridad moral y de la cultura del esfuerzo. Por su parte Ramón y Cajal (1991), en sus escritos sobre la investigación científica, aducía que al margen de la obviedad de que la sociedad necesita personas capaces de mejorar los medios de producción y la tecnología existente, también necesita personas capaces de cuestionar sus planteamientos morales y éticos. De igual forma, a partir de una obra clave de Ortega y Gasset como es *Misión de la universidad*, escrita en 1930, surge la renovada exigencia de una idea de Universidad entendida como

institución clave para la formación integral en la que el resto de funciones clásicamente atribuidas a la Universidad, como la enseñanza de las profesiones, la transmisión de la cultura y la investigación científica, estarían al servicio de este fin prioritario: *la formación integral de la persona*.

En este sentido, y por defender este planteamiento también desde postulados más actuales, Martínez (2006) aduce que la universidad debe ser un espacio de construcción de valores, cuya calidad depende de su capacidad para construir una sociedad más digna, convirtiendo a los estudiantes no sólo en excelentes profesionales, sino también en ciudadanos y ciudadanas cada vez más críticos. Asimismo, Cortina (1995) plantea como elementos esenciales de la educación, el desarrollo del autoconcepto y la autoestima, atendiendo a la dimensión comunitaria de las personas a partir de la importancia de los vínculos de pertenencia al grupo.

Así pues, estando en esta investigación de acuerdo con dichos postulados, se entiende que la universidad debería tener como objetivos una educación armónica e integral en la que, como afirman Cortina (2007, 2013), Martí & Gil (2012), Mate (2000), y Savater (2001), se enseñara por encima de todo a vivir humanamente. Un hecho que, por su parte, pone también de manifiesto el conocido *Informe Delors* sobre educación, presentado a la U.N.E.S.C.O. (Delors et al., 1996), en el que esta misión humanizadora debe entenderse en sus cuatro dimensiones: *aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser*.

Sin embargo, tal como indica Galcerán (2003), estamos asistiendo en Europa a una nueva transformación de la institución universitaria en el marco de la sociedad de la información. De un modo muy claro Ferrer (2010) plantea el debate actual en los términos siguientes: servicio público frente a mercantilización. De hecho, la Global University Network for Innovation (G.U.N.I.) se centra en el fomento de las recomendaciones de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior (C.M.E.S.) de 1998, haciendo especial hincapié en la *responsabilidad social* de la educación superior. Concepto sobre el que recaerá la atención de esta investigación un poco más adelante.

Así las cosas, surgen dos modelos de universidad con misiones radicalmente distintas: el *modelo neoliberal* en el que la educación

universitaria es una mercancía y en el que las universidades se entienden como entidades al servicio de los intereses economicistas; y el *modelo social*, en el que éstas deben estar al servicio del bien comunitario antes que del mercado, siendo entendidas como un servicio público con un fuerte compromiso social que contribuya al desarrollo sostenible y equitativo de las naciones.

En esta nueva encrucijada entre el *modelo social* y el *modelo neoliberal*, el *Informe Universidad 2000* encargado por la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (C.R.U.E.) a Josep María Bricall, también conocido como *Informe Bricall*, destaca cómo la Unión Europea impone progresivamente un aumento de tasas, e incluso las introduce donde no las había a priori, de forma que se han promovido enormemente procesos de financiación del endeudamiento de las familias, con el fin de poder así adquirir conocimiento mediante créditos al sector bancario (Galcerán, 2003). Una situación que ha llevado a la universidad europea a cambiar su tradición epistemológica, en la que gradualmente el conocimiento ha dejado de ser un bien en sí mismo para convertirse en un objeto de mercado (García-Ruiz, 2011).

Dicha transformación de la institución universitaria ha ido tomando relevancia además a partir de dos importantes razones interrelacionadas: la globalización y la imperativa necesidad europea de revitalizar su competitividad económica en el mercado tecnológico, donde se estaba quedando atrás frente a mercados competidores como los Estados Unidos o determinadas potencias emergentes de Asia. Como ejemplo significativo e irrefutable de este fenómeno se puede acudir al posicionamiento de la *Comisión Europea*, cuando en la comunicación 58 de 5 de febrero de 2003 sobre la propuesta de la *Europa del Conocimiento 2020* se insiste en el papel de la Universidad como agente de transferencia y difusión del conocimiento con el fin de fortalecer, a través de su actuación, el sistema de innovación en Europa y competir en el futuro con otras naciones y áreas socio-económicas. (C.O.M., 2003)

A partir de este tipo de orientaciones basadas en la instrumentalización, la organización universitaria del viejo continente ha sufrido un proceso de cambio en el que la avidez por realzar su prestigio, unida a las conexiones con los ámbitos empresarial y comercial, y a su necesidad de conservar los niveles de financiación, han llevado a todo este

proceso a desembocar en una transformación de calado en el famoso proceso de Bolonia, en el que se llevó a cabo la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior (E.E.E.S.).

Para el tema que interesa a esta tesis, basta con señalar que el *Proceso de Bolonia* identifica, como objetivos globales, los siguientes conceptos: *transparencia*, *movilidad* y *comparabilidad*. Así, la unificación de los diferentes planes de estudio universitarios que configuran el E.E.E.S., vino determinada por la conveniencia de permitir a la institución universitaria europea contar con mejores cotas de *transparencia*, facilitar la *movilidad* entre estudiantes a través de planes de estudio equivalentes e igualmente estructurados, y posibilitar que las titulaciones fueran susceptibles de *comparación* en todo el E.E.E.S.

Sin embargo, este proceso de cambio también ha suscitado un distanciamiento de la misión de la universidad en tanto que se aleja de su ethos constituyente referido a la conducción de los destinos de la sociedad (García-Ruiz, 2011). Por una parte, se advierte que a partir de este modelo el rol del estudiante ha sido equiparado al papel exigido por los empleados en el mundo laboral. Además, se ha caído en una ingente cuantificación no sólo de las cargas de trabajo y del tiempo estimado para su desarrollo, sino también de los resultados finales del aprendizaje. Unos resultados basados en medir el conjunto de habilidades y competencias que el estudiante debe aprender, comprender y ejecutar al completar sus estudios. Sin embargo, se echa en falta la consideración que merece el fomento del espíritu crítico, la educación en valores y el desarrollo del carácter. Elementos en los que, en consecuencia, encuentra pleno sentido la existencia del deporte en la universidad en su papel de extensión universitaria, como procurador de esas carencias.

Por lo tanto, aunque es demasiado pretencioso afirmar que la práctica de deporte, en perspectiva educativa, puede hacerse cargo por sí sola de estas cuestiones, sí que se puede mantener que el deporte es un vehículo de formación del carácter excelente del que la universidad no debe prescindir. De hecho, a mi juicio, el deporte es un valor del que no sólo no deba desprenderse la universidad, sino que debe procurar reforzarlo y darle el espacio necesario para que ejerza su labor dentro del objetivo común de llegar a conseguir una formación integral.

Ahora bien, si el deber de la universidad es facilitar ese espacio para el desarrollo humano integral, el deber que se desencadena para los S.D.U. radica en plantear un modelo deportivo alineado con la misión de la universidad. A este respecto se dedica el siguiente subapartado.

4.2.2.2.- El deporte alineado con la misión de la Universidad

El propósito de este punto es justificar que la actividad físico-deportiva tiene cabida en la Universidad siempre y cuando se gestione de forma alineada con su misión. No en vano cada modelo deportivo persigue unas metas sociales distintas, emplea sus propios mecanismos de actuación e incluso cuenta con un marco jurídico ajustado a su propia realidad (Hernando, 2010).

Según lo argumentado en el punto precedente, puede afirmarse que la principal misión de la institución universitaria, amén de la formación profesional y científica, es el desarrollo personal en un sentido amplio. Un desarrollo personal en el que la persona debe entenderse como una globalidad. Así, aunque la *formación universitaria* se vea presionada hacia un modelo de *formación superior* en el que los saberes aplicados se priorizaran sobre los teóricos, intelectuales y morales, y donde el *saber hacer* se antepone al *saber ser*, siempre quedarán organismos de extensión universitaria, como los S.D.U., cuya principal formación se centra en el *saber ser*, en la construcción del carácter y en la formación personal, contribuyendo así a apuntalar la función legítima de la institución universitaria.

De esta manera los S.D.U. deben evitar incurrir en un modelo utilitarista del hecho deportivo. Es decir, en tanto que deben ofrecer un servicio alineado con las funciones de la Universidad, éstos deben proponer en su gestión un modelo de práctica que contribuya al desarrollo personal en su sentido más amplio. Cabe recordar brevemente que el deporte puede ser un arma de doble filo y que, si se lo despoja de sus valores esenciales, puede tener un papel instrumental contrario a la libertad y a la autonomía personal altamente efectivo.²⁵

²⁵ Para información referida al *modelo utilitarista* ver el *Capítulo 2* de la presente tesis doctoral.

Desde esta perspectiva, el deporte que corresponde promover desde la institución universitaria concuerda con la propuesta de la *Carta Europea del Deporte*, en la que se ofrece una idea de *deporte para todos* que encaja directamente con la concepción de práctica físico-deportiva en la universidad aquí defendida²⁶. Concretamente, alude a toda actividad física cuya participación implica la mejora de la condición física, psíquica y social de los practicantes. Por ello, conviene aclarar que dentro del deporte en la universidad, existen dos concepciones o formas de entenderla bien diferenciadas. Por una parte existe lo que, desde un enfoque más complejo y global, algunos apuntan como *deporte en la universidad*; y por otra parte existe una concepción más estrecha y acotada conocida como *deporte universitario* (Hernando, 2010; López-Yeste 1999). El uso de una u otra expresión denota un posicionamiento y un significado inequívoco entre los especialistas y profesionales del área. Por lo que ha de quedar claro que *deporte en la universidad* y *deporte universitario* no son términos sinónimos cuando provienen de foros especializados.

Como *deporte en la universidad* se entiende al conjunto de la práctica físico-deportiva realizada no sólo por los estudiantes universitarios sino también por el resto de la comunidad universitaria (colectivo profesional) y ciudadanos practicantes dentro de la oferta de la universidad. Ello permite entender que se trata de una oferta que atañe a un colectivo muy amplio cuya formación físico-deportiva no finaliza con los estudios de grado, sino que se sigue desarrollando independientemente de la edad y el enfoque de práctica que se elija. Como se verá, el deporte en la universidad engloba una formación integral durante toda la vida. Punto que debe ser tenido en cuenta a la hora de seguir definiendo el marco de deberes que atañe a los S.D.U. Además, no conviene olvidar que éstos desempeñan un papel vital en la función de extensión universitaria, puesto que ejercen como agentes de extensión de los conocimientos, experiencias y valores de la universidad hacia el resto de la comunidad.²⁷

Por otra parte, lo que se entiende como *deporte universitario* pertenece a una idea más estrechamente relacionada con el deporte que

²⁶ Esta postura se apoya también en los argumentos que previamente se han presentado en el *Capítulo 3* (apartado 3.4.), relativo a la concepción actual del deporte en la Universidad.

²⁷ Como recoge la sección d) del Artículo 1.2. de la L.O.M.L.O.U. la extensión universitaria debe poner la universidad al servicio de la sociedad.

practican exclusivamente los estudiantes universitarios, normalmente en edades comprendidas entre los 18 y los 28 años (cabe recordar que 28 años es la edad límite para participar dentro de las actividades relativas a la Federación Internacional de Deporte Universitario). En cualquier caso no se trata de concepciones excluyentes, pues es de recibo admitir que el *deporte universitario* no es más que una de las formas de práctica físico-deportiva que se lleva a cabo dentro de la concepción más global de *deporte en la universidad*.

Desde la concepción aquí defendida, *el deporte en la universidad*, entendido en su sentido más amplio, es el planteamiento a seguir a la hora de acercarse al marco deontológico de los S.D.U. desde una perspectiva de ética aplicada. Dicho planteamiento se justifica a partir de una idea de educación y formación que se prolonga indefinidamente en el tiempo (Hernando, 2010). Es decir, a través de la práctica físico-deportiva, la formación y educación de cada persona se dilata durante todo su periplo vital, de forma que no únicamente se contribuye a la formación de los alumnos durante su etapa estudiantil, sino que tiene un horizonte más amplio, con las miras puestas en una formación de todos sus posibles usuarios a lo largo de su vida.

4.2.2.3.- Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte: el informe de Deporte en la Universidad

Persiguiendo mayores niveles de concreción, se examinarán ahora los planteamientos del *Informe del Deporte en la Universidad* perteneciente al *Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte*. Este informe, coordinado por Hernando (2010), plasma una serie de *medidas, acciones y proyectos* a realizar que, desde el enfoque de esta investigación, determinan de un modo concreto los deberes que los S.D.U. se plantean asumir en su gestión. Así pues, a mi juicio, la perspectiva de este informe traza el horizonte normativo que los propios especialistas en la materia se marcan, constituyéndose de esta manera en una suerte de normas autoimpuestas que al surgir del propio sector adquieren gran relevancia.

La razón de ser del mencionado *Plan Integral*, articulado bajo el liderazgo del Consejo Superior de Deportes (C.S.D.), es disponer de una herramienta que permita conocer la realidad de la práctica de actividad física y deportiva de la población española, de manera que se puedan

proponer acciones de mejora. Dentro del plan se trata el impulso del deporte en la universidad como uno de los flancos de actuación.

De esta manera, cada uno de los diferentes flancos (deporte en la universidad, deporte escolar, deporte en el ámbito laboral, etc.) ha de identificar su espacio de acción y desarrollar una serie de proyectos en su gestión que permitan alcanzar el cumplimiento de sus deberes. Así pues, en el caso de los deberes o proyectos que se identifican para el deporte en la universidad, existen cuatro núcleos principales:

- Promover la formación integral, la salud y el bienestar a través de la práctica físico-deportiva.
- Ofrecer formación continua para profesionales y practicantes de actividad física.
- Desarrollar proyectos de investigación en el ámbito físico-deportivo.
- Estrechar los márgenes de colaboración entre la Universidad y la sociedad.

A partir de estos núcleos se desglosan diferentes planes para ser concretados en la gestión. Aunque, al carecer de validez legal, dichas medidas no dejan de ser exigencias que se autoimponen los propios S.D.U.

En cualquier caso, de ellos emana la comprensión que los S.D.U. tienen sobre sí mismos, así como de los compromisos que éstos deben adquirir para desarrollar una gestión apropiada. A continuación se muestran ordenadas en la Tabla 7 tal como rezan en el informe.

Tabla 7.

Compromisos de los S.D.U en del deporte en la universidad. (Hernando, 2010).

1.- Promocionar la práctica regular de actividad físico-deportiva en la universidad con el fin de contribuir a la formación integral del alumnado, así como potenciar la transmisión de valores educativos y la mejora de la salud y el bienestar de la comunidad universitaria.
1.1.- Desarrollar una oferta de actividades físico-deportivas diversas en las que las universidades que pongan a disposición de los alumnos/as las herramientas necesarias para que con su práctica, completen su formación integral, además de promocionar la práctica física educativa orientada a la salud, a las actividades en la naturaleza, al aprendizaje deportivo y el de la competición para toda la Comunidad Universitaria.
1.2.- Inclusión de indicadores deportivos en los criterios de financiación autonómica a las universidades y la determinación de un porcentaje presupuestario mínimo de las universidades a la Actividad físico-deportiva.
1.3.- Programas y medidas específicas para favorecer el acceso de la mujer en los programas deportivos desarrollados por las universidades con actividades y medidas específicas de discriminación positiva para favorecer la práctica física de la mujer en la universidad, y reforzado mediante una convocatoria de ayudas del Consejo Superior de Deportes.
1.4.- Creación con la colaboración de las C.C.A.A. de un mapa de instalaciones deportivas universitarias así como la definición de mínimos necesarios y crear una Convocatoria de ayudas del C.S.D. y las C.C.A.A. a la adaptación, mantenimiento y/o construcción de instalaciones deportivas universitarias.
1.5.- Realizar un estudio detallado del programa nacional de los Campeonatos de España Universitarios y ver su realidad actual, detectando filosofía, participación, recursos y sus diferentes problemáticas y concretar una propuesta.
1.6.- Revisión de la Orden Ministerial de C.E.D.U., para la creación de un órgano ejecutivo y de coordinación del deporte universitario que aglutine a todos los agentes con responsabilidades en el deporte en la universidad (universidad, gobierno y comunidades autónomas) y eleve sus resoluciones al C.S.D. y al Consejo de Universidades.
1.7.- Requerir y asegurar la implicación del Consejo de Universidades en las temáticas relacionadas con el deporte en la universidad mediante la inclusión de forma periódica en su orden del día de los informes correspondientes sobre el estado del deporte en la universidad y las propuestas para la aprobación, si procede, de las directrices nacionales para el desarrollo de programas de deporte en la universidad.
1.8.- Creación de sistemas de refuerzo para la adherencia a la práctica física mediante la atención individualizada, la reducción de costes o la obtención de ventajas en la oferta deportiva.
1.9.- Asegurar el acceso a la práctica de A.F.D. a los estudiantes con menos recursos incorporando una ayuda para la práctica deportiva en la universidad dentro de las ayudas que se obtienen en las becas del M.E.C., así como el ajuste máximo de costes al colectivo de estudiantes proporcional al que sufragan por la matrícula académica.
1.10.- Creación de un programa orientado a la valoración del estado de la condición física y de salud desde la perspectiva de la actividad física y deportiva.
1.11.- Creación de una plataforma Web interactiva de atención a los participantes y las participantes, y campañas de comunicación para favorecer la adherencia a la práctica físico-deportiva.

1.12.- Propiciar la inclusión de las universidades en la red española de universidades saludables (R.E.U.S.) y potenciar la práctica de la actividad física y deportiva como un elemento fundamental para la mejora de la salud.
2.- Potenciar desde la universidad la realización de programas y acciones de formación continua para profesionales y para los practicantes de actividad físico-deportiva.
2.3.- Favorecer que los estudiantes y las estudiantes puedan optar a los seis créditos E.C.T.S. en materias deportivas.
2.4.- Estudio y mejora de los Programas de apoyo a deportistas de Alto Nivel y Alto Rendimiento definiéndose una financiación estable.
2.5.- Organizar cursos para profesionales que trabajen en el ámbito deportivo o para el ámbito deportivo.
2.6.- Programa de ayuda a la formación continua del personal que trabaja en los sectores de deporte en las universidades.
3.- Impulsar la investigación y la realización de estudios en el ámbito de la actividad física y el deporte, y la transferencia de los resultados.
3.1.- Análisis sobre el estado actual de la práctica física en la universidad.
3.2.- Implantación de los sistemas de gestión de calidad en los servicios de deportes.
3.3.- Creación del Observatorio Nacional del Deporte en la Universidad.
3.4.- Promover la realización de convenios entre las administraciones públicas y la universidad para la realización de estudios e investigación en deporte en la universidad.
3.5.- Programa de ayudas al estudio y/o a la investigación en actividad física y deporte en la universidad y en la sociedad.
4.- Propiciar la colaboración entre la universidad y la sociedad y facilitar el acceso a la práctica de la actividad físico-deportiva, con especial atención a las mujeres y a los colectivos con necesidades especiales.
4.1.- Programa Universitario para la integración de colectivos con necesidades especiales a través del deporte.
4.2.- Programa de Actividad Físico-deportiva Universidad-Abierta.
4.3.- Potenciar la imagen del deporte universitario como elemento de transmisión de valores y de comunicación con la sociedad.
4.4.- Programa Universitario de Voluntariado y Cooperación a través del Deporte.

Al observar todas estas medidas, se desprende un especial interés por aspectos como el deber de los servicios de ofrecer un modelo de deporte que se alinee con la formación integral y continua, así como con la mejora de la salud. Asimismo, se detecta la demanda de impulsar la investigación sobre el propio campo deportivo en pos de transferir en lo posible los resultados obtenidos a la gestión. Finalmente, se persigue

promover un progresivo acercamiento entre la universidad y la sociedad, dando una especial atención a los colectivos en mayor riesgo de exclusión social.

En buena medida en estos puntos cristalizan, de un modo particular y concreto, los deberes que se han ido identificando de un modo más genérico en los apartados anteriores. Es por ello que, a mi juicio, se debe ofrecer al *Informe del Deporte en la Universidad* un mayor estatus y reconocimiento, de forma que pueda guiar a los S.D.U. de un modo preciso y sin vacilaciones. Aunque, tal como se comentaba al inicio de este capítulo, mientras esto no suceda, allí donde no llegue la coerción de las normas legales seguirán estando presentes las normas sociales y las morales.

No obstante, después de todo lo argumentado, aún queda agregar a los S.D.U. el deber de responder ante su gestión. Este deber, que les exige dar cuenta de lo que hacen así como de las consecuencias sobrevenidas del modo en que lo hacen, es su *responsabilidad social*. Sin embargo, dada la complejidad de esta cuestión, se dedica el siguiente subapartado del trabajo a su análisis.

4.2.3.- La Responsabilidad Social

Dentro del *marco deontológico* exigible a los S.D.U., también está el *deber* de cumplir con su *responsabilidad social*, o lo que es lo mismo, responder ante las consecuencias que sus decisiones generan sobre quienes se ven implicados en la gestión.

Aunque las teorías y enfoques desde los que puede abordarse la *responsabilidad social* configuran un amplio catálogo de posibilidades (Broomhill, 2007; Carrol, 1991; Doh & Guay, 2004, 2006; Rivera & Malaver, 2011; Walters & Tacon, 2010), el objeto de este apartado no es teorizar al respecto, sino dar cuenta de la situación actual de la *responsabilidad social* en los S.D.U. y proponer, desde su revisión, un modelo de *responsabilidad social* capaz de cumplir satisfactoriamente con dicho deber²⁸.

²⁸ Este punto se verá complementado con los argumentos del punto 6.3 del Capítulo 6, en el que se aborda el tema de los informes de responsabilidad social como herramienta para la gestión ética.

En cualquier caso, antes de empezar el análisis sí puede ser oportuno, a efectos de situar y centrar el contenido del apartado, presentar dos de las definiciones institucionales más extendidas de *responsabilidad social*:

Por una parte la *Comisión Europea*²⁹ describe la *responsabilidad social* como un concepto en el que las compañías integran en su gestión la preocupación por la repercusión social y medioambiental de sus operaciones, así como su interacción voluntaria con los *stakeholders*.

Otra definición importante es la del *Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sostenible*³⁰. Para esta institución, la *responsabilidad social* implica el compromiso constante de las organizaciones de comportarse éticamente y de contribuir al desarrollo económico a la vez que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y de la sociedad en general.

Como se anticipaba, dentro de estos posicionamientos generales existen muchos y muy importantes matices. Sin embargo, para centrar el tema de la *responsabilidad social* de los S.D.U., vale decir por el momento que ésta se constituye a partir de dos aspectos: lograr cumplir con su bien interno y responder sobre las consecuencias que esa tarea pueda ocasionar. Es decir, a la vez que persiguen su *bien interno* y trabajan para alcanzar ese logro, los S.D.U. generan consecuencias que afectan al entramado social de diferentes maneras, existiendo también responsabilidades que han de asumir en relación a estas consecuencias. Con lo que no únicamente son responsables de acometer el *bien interno* que da sentido a su existencia, sino que además deben responder ante las consecuencias sociales derivadas de su actividad.

En cualquier caso, a nivel español no se han encontrado estudios concretos que guíen de un modo definitivo el abordaje de la *responsabilidad social* en la gestión deportiva en la universidad. Por lo que, atendiendo a la doble naturaleza *deportiva* y *universitaria* de los mismos, el apartado tratará de aportar luz atendiendo a cómo se está desarrollando la *responsabilidad social* en cada uno de estos dos ámbitos, de forma que

²⁹ A partir de www.ec.europa.eu, revisada por última vez a 5 de marzo de 2013.

³⁰ A partir de www.bcsd.org, revisada por última vez a 5 de marzo de 2013.

habiendo dado cuenta de ambas perspectivas, se pueda proponer un modelo aplicable a los S.D.U.

Para cumplir con este fin, el análisis se dividirá en tres subapartados. El primero de ellos abordará la situación de la *responsabilidad social* en el *deporte*. El segundo dará cuenta del estado de la *responsabilidad social* en la *universidad*. Y el tercero, una vez conocida la situación en ambas instituciones, desarrollará una reflexión crítica de esas cuestiones y propondrá el modelo de *responsabilidad social* para los S.D.U. fundamentado en la teoría ética-discursiva que proponen González-Esteban & García-Marzá (2006).

4.2.3.1.- La Responsabilidad Social en el Deporte

Aunque últimamente el estudio de la *responsabilidad social* ha crecido mucho en el terreno de la gestión empresarial y comercial, en el ámbito de la gestión deportiva la *responsabilidad social* se representa como un concepto novedoso (Athanasopoulou, Douvis & Kyriakis, 2011; Babiak, 2010; Babiak & Wolfe, 2009; Walter & Kent, 2009; Walters & Tacon, 2010).

En cualquier caso, parece estar abriéndose camino con fuerza dado que sí existe bibliografía reciente que relata, desde diferentes perspectivas, la situación de la *responsabilidad social* en determinadas esferas del hecho deportivo. Esta proliferación se agrupa entorno a dos grandes núcleos: (1) el que trata la responsabilidad social como filantropía o caridad, y (2) el que la concibe como *respuesta* de la gestión ante los afectados.

Los estudios que tratan la *responsabilidad social* desde la concepción caritativa o filantrópica recogen, por norma general, ejemplos reales que la industria deportiva desarrolla basándose en esos planteamientos (Babiak & Wolfe, 2009; Walter & Kent, 2009). Mientras que la literatura referida a la *responsabilidad social* entendida como gestión responsable, se limita a plantear modelos teóricos. En este sentido, se deduce que aunque existen planteamientos teóricos bien fundamentados, las iniciativas prácticas existentes no se corresponden mayoritariamente con ellos.

Así las cosas, se expondrán a continuación tanto las iniciativas cercanas a la *acción social*³¹ que se están dando en la práctica, como los

³¹ Por *acción social* se entiende a los programas y ayudas que se desarrollan de forma complementaria a las prestaciones asistenciales que brinda el estado. Así pues, la *acción social* no debe confundirse con la *responsabilidad social*.

principales planteamientos teóricos propuestos por la literatura. De esta manera, habiendo dado cuenta de ambas perspectivas, se posibilitará una visión crítica que, a la postre, servirá para plantear un modelo de responsabilidad social útil para los S.D.U.

En primer lugar se relatarán los casos más destacados en los que se confunde la *responsabilidad social* con la *acción social*. En este campo, Athanasopoulou, et al. (2011) dan constancia de actividades comúnmente extendidas por entidades deportivas y a las que se suele interpretar como *responsabilidad social*. Entre ellas son paradigmáticas las donaciones económicas de las grandes empresas y clubes deportivos, visitas de jugadores famosos a hospitales infantiles y/ o países en vías de desarrollo, donaciones de material deportivo, patrocinios y ayudas para escuelas deportivas, etc. Estas actividades, además, son desarrolladas tanto por *grandes ligas*, como por ejemplo las pertenecientes a la Liga de Deportes de Norte América; por *equipos deportivos*, como el conocido caso del Fútbol Club Barcelona; por *marcas deportivas* como Adidas (Adi Dassler Fund) e incluso por *deportistas individuales*, como los futbolistas Frederic Kanouté y Zinedine Zidane entre otros muchos (Filizoz & Fisne, 2011).

Asimismo, uno de los ejemplos más claros de *responsabilidad social* malentendida se halla en el seno del mismo *Comité Olímpico Internacional* (C.O.I.). Este organismo, que se erige como uno de los más representativos del deporte a lo largo y ancho del planeta, incluye dentro de su programa de *responsabilidad social* actividades como la recaudación de derechos de televisión para invertirlos en países subdesarrollados, la cooperación económica con determinadas O.N.G.'s, la reinserción laboral de los deportistas profesionales, o la promoción del deporte femenino. En este sentido, a pesar de la buena voluntad de dichas acciones, puede también afirmarse que se trata de acciones de filantropía y caridad. Las cuales, en consecuencia, responden más bien a la definición de *acción social* que a la de *responsabilidad social*.

En esta misma línea, Rosca (2011) constata la existencia de una buena parte de clubes de fútbol de la liga inglesa (*Premier League*) que desarrollan programas filantrópicos en los que se promueve la educación de niños desfavorecidos, la inclusión social y cultural de aquellos que pertenecen a barrios marginales, etc. No muy lejos de esta concepción, Babiak (2010) presenta el caso de la *Liga de Deportes de Norte América*.

Dicha organización aglutina las ligas deportivas más potentes de los Estados Unidos de América, entre las que destacan la de baloncesto (N.B.A.), hockey (N.H.L.), o fútbol americano (N.F.L.). Estas ligas presentan, según su estudio, como acciones de *responsabilidad social* todo un conglomerado de actividades y programas que nuevamente recaen en las definiciones de acción social, filantropía o caridad.

De alguna manera, estos modelos de *acción social*, que no de *responsabilidad social*, actúan movidos por causas instrumentales como la imagen, la publicidad, la búsqueda de patrocinios, etc. (Filizoz & Fisne, 2011). Asimismo, Athanasopoulou, et. al, (2011), advierten que suele existir bastante relación entre el potencial económico de las entidades y el calado de sus programas.

Sin embargo, dejando ahora de lado las *experiencias* para pasar al estudio del *desarrollo teórico* de la cuestión, el apartado se centrará en autores como Filizoz & Fisne, (2011) ó Smith & Westerbeek, (2007). Estos autores, después de observar cómo se está desarrollando la *responsabilidad social* en el deporte, detectan la necesidad de incorporar las nuevas tendencias teóricas al quehacer práctico. En esta línea, se aprovechan del desarrollo existente en términos de *responsabilidad social empresarial*, para introducir sus aspectos al terreno del hecho deportivo.

Por ejemplo, Smith & Westerbeek (2007) defienden que, en términos de *responsabilidad social*, únicamente una pequeña serie de aspectos específicos determinan las diferencias entre las organizaciones deportivas y otro tipo de corporaciones empresariales. Concretamente estos autores proponen como elementos diferenciales una serie de deberes que se recuperan a continuación:

- Actuar sobre los preceptos, normas y valores del Fair Play (igualdad de oportunidades, acceso a todos los sectores de la población, decisiones basadas en la justicia, etc.)
- Atender rigurosamente a la seguridad tanto de los participantes como de los espectadores.
- Actuar de forma independiente a las presiones externas (poder, reconocimiento, dinero, fama, etc.).
- Desarrollar una gestión y un gobierno plenamente transparente.

- Promover programas de actividades que den cabida a todo tipo de población, haciendo especial hincapié en los sectores sociales más desfavorecidos.
- Establecer relaciones con las comunidades locales con las que se interactúa de forma directa.
- Asegurarse de que la oferta siempre atiende a fines saludables y tendientes al bienestar personal.
- Seguir principios para la protección y la sostenibilidad medioambiental.
- Entender la actividad físico-deportiva desde la perspectiva de la formación integral y el compromiso con el desarrollo físico, social y personal.
- Proveer una oferta que venga sustentada y desarrollada por profesionales cualificados (monitores, profesores, entrenadores, etc.)
- Proponer una oferta de actividades en la que se prioricen deportes y actividades que se alineen con valores sociales como la cooperación, la solidaridad, el respeto, etc.

Como se observa, la mayoría de estos aspectos ya han sido contemplados a lo largo del capítulo. Sin embargo, la aportación que estos autores añaden a la presente investigación está en el modelo de gestión que proponen para integrar estos *deberes* en la gestión deportiva. Concretamente, instan a las organizaciones deportivas a optar por el modelo de *stakeholders* o grupos de interés.

Dicho modelo fue sugerido por Freeman (1984), y propone que las empresas y organizaciones deben considerar a los *stakeholders* o *grupos de interés* dentro de su entramado organizacional.³² Asimismo, Filizoz & Fisne (2011) concuerdan con Smith y Westerbeek en que la *responsabilidad social* de las entidades deportivas recae en alinear sus valores con los de sus *stakeholders*. De un modo genérico los *stakeholders* o grupos de interés que estos autores identifican para las entidades deportivas son los siguientes: propietarios, inversores, accionistas, empleados, jugadores, agencias, espectadores, seguidores, otros clubes o entidades rivales,

³² A este respecto, el Capítulo 5 profundizará sobre las posibilidades que ofrece este modelo para los Servicios de Deporte Universitarios.

comunidad, compañeros comerciales, gobiernos, administraciones públicas nacionales e internacionales, industrias de equipamiento, y todos aquellos sobre quienes la gestión de la organización deportiva pudiera tener impacto. Así pues, desde esta perspectiva, atender a la *responsabilidad social* significaría alinear la gestión con los intereses que pudieran presentar todos estos grupos.

En definitiva, como afirman Walters & Tacon (2010), se concluye que el concepto de *responsabilidad social* está evolucionando en el ámbito del hecho deportivo, desde la actividad esencialmente caritativa hacia planteamientos que integran la *responsabilidad social* como un elemento central en la gestión.

4.2.3.2- La responsabilidad social en la Universidad.

Para seguir avanzando en la delimitación de la *responsabilidad social* de los S.D.U., este apartado dará cuenta de la parte referida a la universidad. Ya que en definitiva es la institución de la que forman parte los S.D.U y, por tanto, como ya se ha afirmado, con la que han de articular su gestión. Concretamente se abordará la situación actual desde la perspectiva internacional y se irá concretando hacia el estado de las universidades españolas. Esta aproximación permitirá conocer más de cerca qué tratamiento se está dando a la *responsabilidad social* en la Universidad, cómo es este tratamiento, y qué influencias puede tener para el abordaje de la responsabilidad de sus servicios de deporte.

La responsabilidad social universitaria, dentro de su especificidad, plantea la aplicación de un conjunto de valores y principios desarrollados desde la propia universidad para consumir un proceso de transferencia e intercambio con la sociedad (Gaete, 2012). Asimismo, una expresión habitual de este enfoque cristaliza en la creación o incorporación a redes nacionales o internacionales de universidades.

En virtud de lo anterior, la búsqueda de un modelo de *responsabilidad social universitaria* (R.S.U.), es algo que desde la *Global University Network for Innovation* (G.U.N.I.), ya viene planteándose desde su creación en 1999. En el informe de la G.U.N.I. (2009) se apunta, a través de la siguiente definición, hacia un sentido de la R.S.U. que entronca totalmente con la concepción de la misión de la universidad en tanto que institución al servicio del desarrollo social:

La noción de “responsabilidad social universitaria” (RSU) ha adquirido un sentido distinto en el siglo XXI y ha pasado a referirse a la relación entre el papel desempeñado por las instituciones de educación superior (IES) en la formación de personas que poseen perfiles multidisciplinares, y que generan conocimiento en el contexto de su aplicación y se vinculan orgánicamente al entorno, y lo que la sociedad demanda en beneficio de sus mayorías. (p.40)

Esta concepción apuntala la idea de que en la universidad actual su bien interno no puede separarse de su *responsabilidad social*. Es decir, el cumplimiento de la misión formadora de la universidad revierte directamente sobre el entorno, por lo que uno de sus pilares fundamentales radica en buscar la excelencia en la consecución de su misión.

Asimismo, la Conferencia Mundial sobre Educación Superior (C.M.E.S.) de 2009, bajo el tema general *Nuevas dinámicas de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*, abordó la naturaleza del compromiso entre sociedad y educación superior en términos de *responsabilidad social*, invitando a reforzar la relación con el entorno y los agentes locales, y entendiendo a la comunidad universitaria y a los agentes locales como partes interesadas.

Una vez explicadas las directrices internacionales, se acotará el análisis a la situación en el estado español. Para ello se atenderá al informe que la *Comisión Técnica de expertos de la Estrategia Universidad 2015 (E.U. 2015)*, presentó a los órganos colegiados del Sistema Universitario: *Consejo de Universidades (C.U.)*, *Conferencia General de Política Universitaria (C.G.P.U.)* y *Consejo de Estudiantes Universitario del Estado (C.E.U.N.E.)*.³³ Este informe, en términos de *responsabilidad social*, subraya la necesidad de poner el acento no sólo en la formación especializada de las titulaciones, sino también en la formación continua y en la formación integral. Hecho que, explícitamente, reafirma la legitimación de todas

³³ La *Estrategia Universidad 2015* fue un espacio propuesto para el diálogo e intercambio de ideas, abierto a la comunidad universitaria a fin de construir una estrategia de modernización de la universidad española, en respuesta a la necesidad de un posicionamiento definido a la hora de afrontar los cambios profundos que se están dando en el nuevo modelo de Universidad, entorno a cuatro grandes ámbitos estratégicos: *misiones, personas, fortalecimiento de las instituciones y entornos* (M.E.C., 2011).

aquellas iniciativas universitarias, como las ofertadas por S.D.U., que implementen actividades centradas en la formación integral y continua.

Además, tal como reza dicho informe, en la dimensión social de la universidad, se antoja ineludible un compromiso con el conjunto de la sociedad, desde donde se articulen modelos de innovación y de desarrollo social, cultural, económico y ambiental que sean socialmente responsables y sostenibles.

En este sentido, a partir de una recopilación realizada por la Conferencia de Rectores de las Universidades (C.R.U.E.), se extrae que de las setenta y cinco universidades integrantes en la misma, cuarenta y ocho cuentan con Vicerrectorados en los que se incluyen conceptos relacionados con la R.S.U. o el desarrollo sostenible. Por su parte Arias & Simón (2004) indican en su estudio sobre las estructuras solidarias de las universidades españolas, que un 88,6% de las mismas desarrollan actividades directamente relacionadas con la *responsabilidad social*.

Siguiendo con este análisis del estado actual en España, la C.R.U.E. efectuó un sondeo en 2011 en el que subrayaba que la mayoría de las universidades han integrado la R.S.U. en la formulación de su misión o en sus planes estratégicos. Un hecho que además concuerda con el creciente número de cátedras universitarias dedicadas a diferentes aspectos de la R.S.U. Sin embargo, muchas de estas iniciativas responden más bien a la puesta en práctica de *acción social* que a una verdadera rendición de cuentas con los verdaderos interesados.

En esta línea el informe de *Estrategia Universidad 2015* pone de manifiesto que, a pesar del interés y predisposición de diferentes sectores universitarios, sigue siendo necesario superar una serie de debilidades de la R.S.U. consistentes en la relativa indefinición y en la carencia de un marco consensuado de pautas definidas.

Con el afán de superar esta indefinición irrumpen en escena trabajos como los del *Informe Bricall*, Burrows (2009), Gaete (2012) o la adaptación universitaria de los informes de responsabilidad social del *Global Reporting Initiative* (G.R.I.) propuesta por Larrán & López (2010).³⁴ Como nexo común estas iniciativas identifican una serie de *stakeholders* ante quienes las

³⁴ Sobre diferentes modelos de informe de responsabilidad social, entre los que se tiene en cuenta el G.R.I., se profundizará en el *Capítulo 6* (apartado 6.3) de esta tesis.

universidades deben rendir cuentas de su funcionamiento: estudiantes, empresas y otros organismos sociales, el gobierno, el personal académico y los proveedores de recursos públicos o privados para el funcionamiento institucional. Un enfoque que, con sus particularidades, es ofrecido por determinadas universidades entre las que el trabajo de Gaete (2012) destaca: la Universidad de Santiago de Compostela, el consorcio de universidades andaluzas, la Universidad de Navarra, la Universidad Nacional a Distancia (U.N.E.D.) y la Universidad de Zaragoza.

En definitiva es obvio que la universidad, salvando un número creciente de excepciones, es consciente de su tema pendiente con la R.S.U. ya que en muchos casos sigue entendiéndola como filantropía destinada de forma supletoria a la extensión universitaria. Esta concepción debe cambiar hacia nuevos posicionamientos que la entiendan como un elemento nuclear en todas las esferas del quehacer universitario. Algo para lo que se requiere un nuevo enfoque desde la perspectiva de los *stakeholders*. Lo cual, de forma coincidente con lo que se ha visto en la parte referente al deporte, reclama un modelo de gestión basado en los *grupos de interés* o *stakeholders*. De esta manera, podría unirse definitivamente la gestión de la R.S.U. con el abordaje de los objetivos, contenidos, estructuras e instrumentos de la universidad.

4.2.3.3.- La Responsabilidad Social de los S.D.U.

Después de analizar cómo se está abordando la *responsabilidad social* tanto en el ámbito del *deporte* como en la *universidad*, llega el momento de reflexionar sobre la situación de ambas realidades y tratar de proponer un modelo adecuado para los S.D.U.

En primer lugar, cabe destacar que se han detectado una gran cantidad de iniciativas y perspectivas a la hora de dar cuenta de la *responsabilidad social*. Sin embargo, como ya se ha adelantado, no todas estas formas responden certeramente a lo que de ella es exigible. Para ir desbrozando el terreno, es importante no confundir la *responsabilidad social* con acción social, ni con filantropía o caridad. La *responsabilidad social*, al contrario de algunos ejemplos vistos en los apartados anteriores, no debe concebirse como algo aparte o separado de las funciones normales de la organización, sino que debe acometerse desde el ejercicio de sus funciones básicas (Doh & Guay, 2004; Filizoz & Fisne, 2011; Smith,

Westerbeek, 2007). Es decir, debe practicarse a diario en todos los ámbitos de la gestión, tanto en el cumplimiento del bien interno, como en la rendición de cuentas con todas las partes interesadas.

Así las cosas, todo apunta a que los ejemplos de *responsabilidad social* llevados a cabo en el ámbito deportivo, así como la mayoría de los desarrollados en la universidad, no se adecuan a la verdadera naturaleza de dicho deber. Por lo que llegados a este punto, convendrá proponer un nuevo modelo para los S.D.U., que recoja las indicaciones que los anteriores análisis ofrecen tanto desde la perspectiva *deportiva* como desde la *universitaria*. A partir de esos ejemplos, como se ha visto, se defiende la *responsabilidad social* como un modelo de gestión que integra las expectativas de sus stakeholders o *grupos de interés* (Burrows, 1999; Doh & Guay, 2004; Filizoz & Fisne, 2011; Gaete, 2012; Smith & Westerbeek, 2007).

Así, para determinar la *responsabilidad social* de los S.D.U. habrá que ir avanzando poco a poco y responder, en primer lugar, a la siguiente cuestión: ¿tiene sentido atribuir a los S.D.U. una *responsabilidad social* específica? A mi juicio la respuesta es que sí. De hecho, en palabras de Cortina (1997): “Cualquier entidad cuyas decisiones tengan consecuencias sociales debe asumir su responsabilidad social y pública por ellas” (p.25).

Sin duda, en tanto que poseen intencionalidad y posibilidad de decidir, puede afirmarse que los S.D.U. son responsables, por sí mismos, de sus acciones, aunque pertenezcan a un nivel organizativo mayor como la Universidad. Sin ir más lejos, su estructura organizacional propia, así como la existencia de un bien interno exclusivo, los dota necesariamente de responsabilidad por las consecuencias que puedan acarrear sus decisiones.

En este sentido, cabe aclarar también que su responsabilidad como organización no coincide necesariamente con la suma de las responsabilidades individuales de sus componentes, ya que pueden existir decisiones que no sean aprobadas por algunos de sus miembros, pero que igualmente se lleven adelante a causa de que, o bien la estructura de toma de decisiones, o bien las reglas de procedimiento establecidas en la organización, no les permite modificar la decisión³⁵.

Así las cosas, la responsabilidad es atribuible a la organización como entidad colectiva y no a un sujeto individual concreto, por lo que

³⁵ En relación a la ética de las organizaciones, recordar que este tema ya fue tratado en el *Capítulo 1* (apartado 1.2.3.1.).

convendrá proponer algún patrón de referencia para la reflexión, el diálogo y la posterior toma de decisiones de la organización. Ahora bien, ¿quién conforma la organización? ¿cómo se toman las decisiones? ¿qué se tiene en cuenta a la hora de decidir? Según se ha ido viendo a lo largo del apartado, la *responsabilidad social* exige responder ante los implicados por las consecuencias de las decisiones. Luego es obvio que desde esta perspectiva las demandas e intereses de los afectados deben ser tenidos en cuenta.

La *responsabilidad social* así entendida, radica en dar cuenta sobre lo que se hace y también sobre quien recibe las consecuencias de dicha acción, por lo que es necesario integrarla dentro del modelo de gestión. Este hecho requiere en consecuencia un cambio en el modelo de gestión que dé voz a las partes interesadas y las integre dentro de los procesos estratégicos. Un modelo que, como ya se ha sugerido en los dos apartados precedentes, se reconoce como el modelo de *stakeholders*.

En este sentido, habrá que repensar la gestión de los S.D.U. de forma que se conciban las demandas de los afectados como parte a tener en cuenta en las decisiones. Es decir, las cúpulas directivas de los S.D.U. tendrán que dar cuenta de las demandas que en los diferentes ámbitos de acción puedan elevar los trabajadores, los usuarios, los proveedores, la comunidad local, etc. Incluso cabría oír a quienes pudieran dar voz a las exigencias medioambientales ante las que los S.D.U. también deben responder.

El modelo de *stakeholders* tiende un puente entre la gestión estratégica y la responsabilidad social (Carrol, 1991), por lo que se erige como el candidato ideal para proponer un avance en la gestión ética de las organizaciones deportivas (Filizoz & Fisne, 2011; Smith & Westerbeek, 2007). De manera que, los S.D.U. que quieran gestionar su *responsabilidad social* y desarrollar así una verdadera gestión ética, deberán tener en cuenta que ésta sólo puede alcanzarse a partir de la integración de los intereses de los afectados por sus decisiones.

Asimismo, para conocer esos intereses y demandas, la organización deberá abrir los canales de información y comunicación oportunos con sus afectados. En este punto, la investigación se decanta por el modelo de *responsabilidad social* fundamentado por la ética discursiva que proponen González-Esteban & García Marzá (2006).

Desde la perspectiva de estos autores, la *responsabilidad* se define a partir de un diálogo con los afectados en el que se intentarán averiguar tanto los intereses que éstos comparten, y que por tanto son universalizables, como los intereses propios de cada grupo en particular (García-Marzá, 2004; González-Esteban, 2002). Una vez conocidos esos intereses, la organización tendrá que ser capaz de discernir cuáles deben ser tenidos en cuenta y cuáles no. Para ello, tal como indican estos autores, la clave está en la *legitimidad* y en la *universabilidad* de dichas demandas. Para lo que se habrá de integrar la *teoría de stakeholders* con la *ética del discurso*, de manera que se puedan sentar las bases necesarias, tanto normativas como estratégicas, para poder llevar estos planteamientos a la práctica.

Esta complementación entre el modelo de *gestión de stakeholders* y la *ética del discurso* fue desarrollada por González-Esteban (2001), quien a partir de su trabajo desarrolló una propuesta propia llamada *modelo integral de stakeholders*. Dicho modelo, definitivamente, será la opción aquí elegida para dar cuenta de los fundamentos éticos y estratégicos necesarios para una verdadera gestión ética de los S.D.U. Sin embargo, debido a la atención que requiere el análisis de dicho modelo tanto en términos de extensión como de trascendencia, su análisis exige la dedicación íntegra del próximo capítulo.

A continuación, sin embargo, para finalizar la delimitación del *marco deontológico*, queda pendiente para el siguiente apartado el estudio de las *buenas prácticas* de gestión. De ellas, se podrá conocer con mayor detalle cuales son los *deberes* que emanan del propio quehacer de los S.D.U.

4.3. - Ejemplos de *buenas prácticas* en la gestión del Deporte en la Universidad

Para acabar de delimitar el *marco deontológico* de los S.D.U., en este apartado final se propone un análisis de las *buenas prácticas* que éstos están desarrollando en el momento actual. De estos ejemplos se extraerá una información importante en tanto que dan cuenta de la parte de los *deberes* que emergen del día a día de la gestión, pudiendo así alcanzar mayores niveles de concreción. Asimismo, este análisis permitirá detectar hasta qué punto existen espacios de mejora y posibilidades de desarrollar

una gestión ética acorde a los planteamientos que se sugerían en el apartado anterior.

Como se ha visto, para orientar la adecuada gestión ética los S.D.U., en tanto que organizaciones, necesitan descubrir cuáles son sus valores éticos, en qué consiste su identidad ética y plantearse, en esa línea, la toma de decisiones y la adquisición de compromisos respecto a esos valores. Bajo estos principios, la gestión ética de los S.D.U. debe promover una serie de *prácticas* encauzadas a gestionar sus propios recursos, de forma que se cumpla su *bien interno* y se atienda *al interés de los implicados*. Este tipo de prácticas son denominadas, en el terreno de la ética aplicada, *buenas prácticas*.

En el contexto de la gestión ética de los S.D.U. que se plantea en esta investigación, hay que tener en consideración el desarrollo de esas *buenas prácticas*, las cuales, pudiendo ser de diferentes tipos, se concretan como conductas que las organizaciones deberían seguir para alcanzar su fin. Por decirlo con García-Marzá (2005), el concepto *buenas prácticas* se refiere: “al conjunto de principios, valores, conductas y hábitos, así como de procesos y estructuras organizativas que permiten alcanzar el fin o bien social propuesto”(p.17). Así pues, tanto desde esta definición como a partir de lo argumentado hasta el momento, los S.D.U. necesitan dirigir sus *buenas prácticas* en dos sentidos: el *fin* de la práctica de deporte en la universidad por una parte, y el desarrollo de las *prácticas organizativas* por otro. Para ello, Cortina (2003b) explica cómo en ambos casos la base principal de las *buenas prácticas* yace en la voluntariedad y libertad de elección de los procesos llevados a cabo.

Según esto, la gestión ética puede confluir en términos de operatividad con la gestión de la *calidad* y la búsqueda de la *excelencia*. Luego, en el ámbito de la gestión de los S.D.U., se considerarán como ejemplos de *buenas prácticas* la elaboración de *códigos éticos* y *cartas de servicios*, o la puesta en práctica de sistemas de *gestión y certificación de la calidad*. En definitiva, todos aquellos mecanismos que desde una perspectiva ética se refieran a valores y normas a través de las cuales se atiende y reconozca a todas las personas implicadas en la gestión. Lo cual, permitirá además ajustar dicha gestión con las expectativas legítimas de cada persona, generándose una reciprocidad necesaria en la dimensión moral de la gestión de las organizaciones.

Con el objeto de concretar con *buenas prácticas* los valores éticos con los que las organizaciones se han comprometido, García-Marzá (2005) establece una serie de coordenadas desde las que se debe elaborar una *guía de buenas prácticas*. Este hecho es útil en este punto del estudio, dado que aporta una idea guía de cómo estas *buenas prácticas* deben incardinarse para dotar a la gestión de un verdadero sentido ético.

Para concretar este proceso el autor insta a seguir una serie de pasos que escuetamente pueden resumirse en: definir los derechos a partir del marco jurídico y deontológico, presentar un *código ético* y, finalmente, concretar dicha apuesta ética en un listado de *buenas prácticas* que pueden ser acreditadas y publicadas en *cartas de servicio* a fin de ser integradas en los *sistemas de gestión*.

A las mencionadas *buenas prácticas* (códigos éticos, cartas de servicios y sistemas de gestión y certificación de la calidad), cabe añadir la elaboración y publicación de ciertas memorias en las que las organizaciones resumen y dan a conocer el balance de las actuaciones anuales. En el caso de los S.D.U. se gana con ellas en transparencia, no sólo ante la propia comunidad universitaria sino ante la sociedad en general, permitiendo desvelar indicadores que orienten las líneas de gestión (Almorza et al., 2011).

Como ejemplo incipiente de este tipo de documentos, cabría admitir publicaciones de diferente naturaleza, que aún no acomodándose totalmente a las estructuras y metodología exigibles desde una estricta posición filosófica, si tienen como objetivo dar cuenta y aportar públicamente el desarrollo de *buenas prácticas*, bien en relación al cumplimiento específico del fin interno de la organización, o bien al cumplimiento de otras metas sociales propuestas. En esta línea, según Almorza et al. (2011), más del setenta y cinco por ciento de los S.D.U. publican algún tipo de memoria anual (76, 47%). Asimismo, existen una serie de universidades que además publican otros libros relacionados con el bien interno de los S.D.U., cuyos títulos se muestran en la Tabla 8, a partir del *Estudio Diagnóstico del Deporte Universitario*:

Tabla 8.

Otros libros publicados por las unidades de deportes. (Almorza et al., 2011)

Universidades	Otros libros
Almería	Encuestas de satisfacción de usuarios. Estudios de Demanda de Actividades Físico-Deportivas.
Cádiz	Estudios sobre los programas de convalidación de Créditos de Libre Configuración por la realización de Actividades Deportivas en las Universidades Españolas, 2006.
La Laguna	Libro sobre el Deporte en la Universidad de La Laguna.
Málaga	Libro de Actas del Congreso Internacional de Actividades Físico-Deportivas para mayores. Memorias del Secretariado. Memorias de las Jornadas Nacionales. Memorias de mejores prácticas publicadas en el observatorio para la mejora de los servicios públicos. Manual de procesos. Manual de competencias.
Oviedo	Libro de programación deportiva anual.
Sevilla	Comunicaciones en distintos ámbitos: Congreso Mundial de Medicina Deportiva (Barcelona, 2008). Libros de Acta de Congreso. Ponencias sobre Marco Legal del Deporte Universitario en España.
Valladolid	Estudio del Deporte Universitario en España. Estudio del Deporte Universitario en Europa.
Politécnica de Valencia	Estadísticas anuales de participación deportiva.

Así pues, se observa en el contexto de los S.D.U. una proliferación de publicaciones de entre las que algunas dan muestra inequívoca del desarrollo de *buenas prácticas*, enfocadas tanto al desarrollo del *bien interno*, relativo a la formación integral, como a su optimización a *nivel organizacional*.

Independientemente del mecanismo empleado, las *buenas prácticas* pueden entenderse como procesos de aprendizaje de las organizaciones en los que se adoptan nuevas y mejores prácticas a partir de la comunicación de sus actuaciones (Cortina, 2003b). Además, con ellas se produce un refuerzo positivo de la confianza generada en tanto que se clarifican los deberes y derechos de las respectivas partes, pudiéndose corregir de esta

manera no sólo los compromisos adquiridos, sino también el cumplimiento de los mismos por parte de los afectados.

Como se está viendo a lo largo de este apartado, la conexión entre la *calidad*, la *responsabilidad social* y la *ética* es bastante próxima en lo que al ámbito de la gestión de las organizaciones se refiere. Fundamentalmente su nexo de coincidencia radica en la autoimposición de una serie de estándares u objetivos a cuyo cumplimiento se comprometen con la sociedad, creando así una *confianza* y aceptación social que les otorga *legitimidad*. Esta reflexión es compartida con Fernández-Beltrán (2005) cuando defiende que la conexión entre la calidad y la ética emerge del reconocimiento de la *confianza*:

A partir de esta premisa, la apuesta por la calidad y por los mecanismos que la garantizan se encuentra estrechamente relacionada con la ética de las organizaciones, tanto por su carácter voluntario como por la noción de confianza que implica. (p.113)

Desde esta perspectiva, el autor indica que por el mero hecho de que una organización esté dispuesta a dar a conocer sus objetivos y ser sometida a un proceso de evaluación de su cumplimiento, ya evidencia que se trata de una entidad que merece cierto crédito y confianza. Así pues, con el afán de ganar confianza a través de su compromiso, las organizaciones despliegan una serie de medidas o instrumentos destinados a la gestión de calidad que, en ocasiones, se comprenden y engloban entre sí.

Como aclara Fernández-Beltrán (2005), la acreditación demuestra el cumplimiento de los compromisos de las *cartas de servicios*, que a su vez suponen la plasmación concreta de los principios y valores recogidos en los *códigos éticos*. Partiendo de esta concepción, la *calidad* es un proceso de mejora continua basado en la generación de *confianza*. Así, habiendo establecido la base de los principios o valores en los *códigos éticos*, el proceso continúa con la elaboración de *cartas de servicio* en tanto que publicitación de los compromisos adquiridos, llegando aún más lejos en los casos en los que además se den procesos de *acreditación*, ya que éstos permiten evidenciar el nivel de cumplimiento de dichos compromisos y crear, en consecuencia, un clima de confianza todavía mayor.

Definitivamente es vital, por todo lo dicho, conocer la situación actual de los S.D.U. en relación al uso que hacen a día de hoy de estas

buenas prácticas. De esta manera, además de concretar definitivamente su marco deontológico, podrá conocerse cuál es su situación en cuanto a *calidad, confianza, pertinencia* y, en definitiva, *legitimidad* de su gestión. Ya que se trata, como se ha argumentado en diferentes apartados de este capítulo, de elementos indispensables que toda gestión que se pretenda ética debe atender.

En definitiva, a continuación se desglosará el apartado en tres partes donde consecutivamente se tratarán los códigos éticos, las cartas de servicio y los sistemas de gestión y acreditación de la calidad más generalizados e indicativos del estado de la cuestión.

4.3.1- Los Códigos Éticos

Los *códigos éticos* son herramientas que permiten mostrar los valores de las organizaciones al público. En palabras de González-Esteban & García-Marzá (2006) un “código ético es un documento formal donde se expresa la voluntad y la disposición de la empresa para el reconocimiento y satisfacción de todos los intereses en juego” (p.164). Su función, como indican estos autores, no es otra que la de formalizar los valores y criterios de decisión que definen el proyecto de la entidad, su identidad y carácter propio³⁶. Asimismo, también contribuyen a publicitar las líneas de actuación con las que se comprometen ante toda la sociedad. Hecho que, hablando de Universidad, y según lo analizado a raíz del *Espacio Europeo de Educación Superior* en el apartado 4.2.2.1, queda plenamente alineado con uno de los objetivos emblemáticos de la convergencia europea: la *transparencia*. De la que, como se acaba de ver, deriva incuestionablemente la *confianza* ante el cumplimiento de las exigencias socialmente reconocidas y, con ella, la *legitimidad* de la actividad desarrollada.

En su afán por ganar *transparencia, confianza y legitimidad*, la exposición pública de un *código ético* no deja de ser un bien necesario para que cualquier entidad pueda afianzar y justificar sus operaciones. En el caso de los S.D.U. españoles puede decirse que, a fecha de diciembre de 2012, existen cerca de una decena de S.D.U. que cuentan en su haber con

³⁶ Para encontrar mayor profundidad en la definición y alcance de los *códigos éticos*, véase el *Capítulo 6* (apartado 6.1) dedicado a la elaboración de *códigos éticos* específicos para los Servicios de Deporte Universitarios desde la perspectiva ética aquí defendida.

códigos éticos, de entre los que algunos, son compartidos³⁷. En este sentido, cabe destacar el papel pionero de los Servicios de Deporte de las universidades andaluzas, cuyo desempeño queda muy bien recogido en el trabajo de análisis desempeñado por Almorza et al. (2010).

Así las cosas, se expondrá a continuación aquello más destacado para los intereses aquí planteados. Es decir, el capital ético que comparten aquellos S.D.U. que han reflexionado para elaborar su *código ético* y darlo a conocer al resto de la sociedad. No en vano, tal como se ha justificado desde el principio del capítulo, el marco deontológico deviene tanto de la propia práctica como de los compromisos de ésta con la sociedad.

El *principio* fundamental o punto de partida sobre el que se articulan los valores y compromisos explicitados, se centra en *concebir la práctica físico-deportiva en la Universidad como una parte fundamental de la formación integral*.

Entroncados en este *principio fundamental*, los *valores* de referencia que debe seguir la práctica físico-deportiva en la Universidad, según el análisis de los *códigos éticos* estudiados, concuerdan con lo que ya se atisbó durante el desarrollo de los capítulos dos y tres de esta tesis, así como con lo argumentado en los apartados del presente capítulo destinados a esclarecer sus deberes esenciales. De modo sintético y conciso se recogen los siguientes valores:

- Enriquecimiento individual y autoconocimiento personal a partir de las experiencias y vivencias que genuinamente aporta la práctica de actividad física en sus diferentes modalidades.
- Integración e interrelación social en términos de desarrollo de la amistad, cohesión social, respeto, apertura hacia el diferente y no discriminación.
- Contribución al desarrollo del *juicio* y la *acción moral* a partir de situaciones prácticas que se dan en la propia actividad.
- Recreación, disfrute, catarsis y liberación de tensiones.
- Desarrollo de la salud, del bienestar y de la calidad de vida.

³⁷ Esta afirmación es atestiguada a través de la búsqueda bibliográfica, el rastreo a través de las páginas *web* de los Servicios, diferentes contactos electrónicos y una consulta directa efectuada a los jefes de Servicio asistentes a las *Jornadas Nacionales de Deporte Universitario (Octubre 2012- Zaragoza)*.

Con estos valores en el horizonte de acción, se infieren una serie de *compromisos* exigibles tanto a los propios S.D.U. en tanto que gestores, diseñadores y organizadores de la oferta, como a los practicantes.

En cuanto a los compromisos de la organización éstos se centran en términos de:

- Transparencia en la programación y el diseño de actividades, en la publicidad, y en la conducción y desarrollo de la oferta.
- Máximo respeto a las normativas legales, aplicando razonamientos morales posconvencionales allí donde las normas positivas no lleguen o presenten conflicto o ambigüedad.
- Evitar cualquier tipo de discriminación, bien sea por motivo de raza, sexo, religión, proveniencia, etc.
- Anteponer el desarrollo del *Fair Play* (concepto tratado más detalladamente en el apartado primero de este capítulo), a la búsqueda de la victoria como fin esencial de las actividades propuestas.

Finalmente, en lo relativo a los compromisos a los que los practicantes deben adherirse, destacan:

- Obedecer las reglas y normativas en todo momento, aplicando también razones y acciones posconvencionales allí donde la normativa no oriente con toda claridad la decisión a tomar.
- Aplicar el *Fair Play*.
- Evitar discriminaciones de cualquier tipo.
- Anteponer el respeto y la lealtad como valores de interrelación básicos con todos los implicados: compañeros, adversarios, árbitros, personal del Servicio, eventuales espectadores, etc.
- Cuidar las instalaciones, equipamientos y materiales en tanto que bienes comunes.

En definitiva, quedan recogidos así los puntos esenciales (principio fundamental, valores y compromisos de la organización y de los practicantes) explicitados por algunos S.D.U. en sus *códigos éticos*. Con su comunicación a la sociedad, se espera que todos los implicados los asuman voluntariamente, de forma que su contenido se establezca como el norte que dirija la gestión y la participación. Asimismo, esta apuesta ética de las entidades puede concebirse como marco conceptual para la elaboración de las diferentes *cartas de servicio*. Cuyo desarrollo en el marco

concreto del deporte en la universidad será abordado en el siguiente apartado.

Sin embargo, antes de pasar al estudio de las *cartas de servicio*, desde esta investigación se propone añadir explícitamente a los *códigos éticos* aquellos puntos que, aunque aparentemente no estén directamente relacionados con el *bien interno* de los S.D.U., no dejan de quedar dentro de los límites establecidos por el *marco deontológico* aquí definido, a saber, la *responsabilidad social* y los intereses de todos los implicados en tanto que organización social. Ya que, como se ha argumentado a lo largo del capítulo, para una verdadera gestión ética de los S.D.U., debe atenderse no sólo a la consecución del bien interno, sino también a los derechos y deberes de todos los implicados en el desarrollo de esa labor.

4.3.2.- Las Cartas de Servicio

En muchos casos la *carta de servicio* se ha entendido como el vehículo para dar a conocer los aspectos relacionados con la ética de la organización, haciendo públicos sus valores y los diferentes productos y servicios ofrecidos, así como el modo en que se dispone a trabajar desde la entidad para lograr llevar a cabo dichas metas. Por atender también a las referencias legales relativas, el *Real Decreto 951/2005, de 29 de julio*, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, éstas se definen en el *Capítulo III, Artículo 8*, como:

Las cartas de servicios son documentos que constituyen el instrumento a través del cual los órganos, organismos y entidades de la Administración General del Estado informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos y sobre los compromisos de calidad en su prestación.

Desafortunadamente, aún habiendo desarrollado sendas *cartas de servicio*, muchos S.D.U. han soslayado la elaboración y explicitación de *códigos éticos* a fin de establecer a priori unos valores morales de referencia. Y es que, para que las *cartas de servicios* se pronuncien con total propiedad y se conviertan en una muestra clara del compromiso ético de la organización, es de recibo entenderlas más bien como una concreción de

los principios y valores que han de recoger los *códigos éticos*. Fernández-Beltrán (2005) lo deja muy claro con estas palabras:

De alguna manera, la Carta de Servicios no es más que una concreción de los principios y valores que ha de recoger, en su código ético, cualquier organización. Esta concreción se llevará a cabo desde la perspectiva funcional, o del desarrollo de actividades concretas, ya sean la prestación de servicios o la generación de bienes. Así pues, la elaboración de una Carta de Servicios entronca directamente con lo que debería ser el desarrollo, en el plano operativo, de un Código Ético y de la plasmación en un documento público de los compromisos que ha adoptado la organización. (p.101)

Al margen de atender a esta precisión metodológica, a nivel legal las *cartas de servicio* aplicables a la Administración General del Estado y a los organismos autónomos vinculados o dependientes de la misma, son reguladas por la legislación estatal en el *Real Decreto 951/2005, de 29 de julio*, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, así como por las respectivas legislaciones autonómicas en sus distintos Decretos.

En esencia se conciben como instrumentos al servicio de la calidad de los servicios públicos, a partir de los cuales se explicitan y difunden los estándares de calidad y los compromisos adquiridos en relación al cumplimiento de los derechos de los usuarios. A partir de esta meta, la elaboración de las *Cartas de Servicio* debe contener una clara descripción de los procesos de trabajo y de los compromisos a partir de los principios y valores recogidos en los *códigos éticos* respectivos.

Metodológicamente, según Fernández-Beltrán (2005), la elaboración de las Cartas de Servicio implica las siguientes fases:

- 1) *Diagnóstico, procesos y servicios*: en esta fase se analiza y describe la organización y sus datos básicos.
- 2) *Fase de investigación de necesidades*: en ella se determinan las necesidades del usuario respecto a los servicios ofrecidos.
- 3) *Fase de análisis interno*: se identifican los niveles estándar de cumplimiento de los servicios prestados que esperan los usuarios y se compara la realidad actual con el estándar deseable.
- 4) *Fase de elaboración de la carta de servicios*: redacción y publicación.
- 5) *Fase de seguimiento*: se revisa el cumplimiento de los compromisos y, si corresponde, se actualizan los compromisos.

En cuanto a los puntos que deben aparecer publicados, a tenor de existir diferentes modelos, puede valer como referencia el publicado en el Capítulo III, Artículo 9, del *Real Decreto 951/2005, de 29 de julio*:

Tabla 9.

Estructura de la Carta de Servicios según el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio

a. De carácter general y legal:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Datos identificativos y fines del órgano u organismo. 2. Principales servicios que presta. 3. Derechos concretos de los ciudadanos y usuarios en relación con los servicios. 4. Fórmulas de colaboración o participación de los ciudadanos y usuarios en relación con los servicios. 5. Relación sucinta y actualizada de la normativa reguladora de las principales prestaciones y servicios. 6. Acceso al sistema de quejas y sugerencias regulado en el capítulo IV. (<i>Programa de quejas y sugerencias</i>).
b. De compromisos de calidad.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Niveles o estándares de calidad que se ofrecen y, en todo caso: <ul style="list-style-type: none"> - Plazos previstos para la tramitación de los procedimientos, así como, en su caso, para la prestación de los servicios. - Mecanismos de información y comunicación disponibles, ya sea general o personalizada. - Horarios, lugares y canales de atención al público. 2. Medidas que aseguren la igualdad de género, que faciliten el acceso al servicio y que mejoren las condiciones de prestación. 3. Sistemas normalizados de gestión de la calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales con los que, en su caso, cuente la organización. 4. Indicadores utilizados para la evaluación de la calidad y específicamente para el seguimiento de los compromisos.
c. Medidas de subsanación en caso de incumplimiento de los compromisos declarados, acordes con el contenido y régimen jurídico de prestación del servicio, con independencia de lo establecido en los artículos 139 a 144 de la Ley 30/1992 de 26 de noviembre, desarrollados por el Reglamento de los procedimientos de las Administraciones públicas en materia de responsabilidad patrimonial, aprobado por el Real Decreto 429/1993, de 26 de marzo. Deberá señalarse expresamente el modo de formular las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos, cuyo reconocimiento corresponderá al titular del órgano u organismo al que se refiera la carta, y que en ningún caso darán lugar a responsabilidad patrimonial por parte de la Administración. En el supuesto de que se prevean medidas de subsanación de contenido económico, éstas requerirán informe preceptivo favorable del Ministerio de Economía y Hacienda.
4. De carácter complementario.
<ol style="list-style-type: none"> a) Direcciones telefónicas, telemáticas y postales de todas las oficinas donde se prestan cada uno de los servicios, indicando claramente para las terceras la forma de acceso y los medios de transporte público. b) Dirección postal, telefónica y telemática de la unidad operativa responsable para todo lo relacionado con la carta de servicios, incluidas las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos. c) Otros datos de interés sobre la organización y los servicios.

Con las referencias metodológicas y estructurales vistas hasta el momento, se está en disposición de afrontar ahora un análisis específico de las distintas *cartas de servicio* de los S.D.U. El objetivo es hacerse una idea global del estado de la cuestión sin dar pie, sin embargo, a comparaciones entre diferentes *cartas*, ya que hacer lo propio sería completamente improductivo para el objeto de esta investigación³⁸.

Según el *Estudio Diagnóstico del Deporte Universitario Español* desarrollado por Almorza et al. (2011), el porcentaje de S.D.U. con *carta de servicios* era en el año 2008 de 34,69% sobre el total. Así pues, sólo una de cada tres la poseían, aunque según se advierte en dicho estudio: “El tiempo ha pasado y en prácticamente todas las administraciones se ha hecho obligatoria su realización. No es arriesgado suponer que ese exiguo 34,69% se haya proyectado hacia cifras mucho más altas”(p.405). Algo que, en efecto, ha sido corroborado a raíz de un informe perteneciente a las *Jornadas sobre Gestión de la Calidad en los Servicios de Deporte Universitarios* celebradas en la Universitat Jaume I. Concretamente se pasó de diecisiete a diecinueve entre los años 2008 y 2011.³⁹

Un estudio de estas diecinueve *cartas de servicio* permitirá desvelar definitivamente la misión que los propios S.D.U. autoproclaman como propia, así como otros deberes asociados que se atribuyen libre y voluntariamente a partir de su interés ético por corresponder, más allá de los preceptos legales, a las exigencias morales y sociales que recaen sobre ellos. Así pues, este paso permitirá a la investigación perfilar, de un modo más ajustado, la realidad el *marco deontológico* compartido por los S.D.U. españoles.

En lo relativo a las *cuestiones de forma* cabe destacar, como es normal, la existencia de ligeras variaciones en la presentación de las diferentes cartas. Diferencias, en cualquier caso, atribuibles a los requerimientos legales y normativos correspondientes de cada Universidad. Además, al análisis aquí planteado incumbe sobre todo el tratamiento de los contenidos, por lo que no se entrará a valorar la adecuación relativa a los aspectos formales.

³⁸ Cabe recordar que la máxima de este capítulo es delimitar de un modo genérico el marco deontológico, y no valorar ni individual ni comparativamente la situación de cada S.D.U.

³⁹ Informe elaborado después de consultar con las universidades y comprobar, a fecha de 3 de junio de 2011, que sus *cartas de servicios* eran públicas en cada *web*.

En lo relativo a la definición de la *misión*, se detecta una gran correspondencia con lo argumentado en apartados anteriores del trabajo. Luego, entre las funciones definitorias de la *misión* que más se repiten en las *cartas de servicio*, destacan:

- Formación integral, desarrollo personal y social, tanto de la comunidad universitaria como de la sociedad en general.
- Vínculo de apertura entre la Universidad y la sociedad.
- Promoción de la actividad físico-deportiva.
- Mejora de la salud, el bienestar y la calidad de vida.
- Gestión en base al cumplimiento de criterios de calidad y excelencia. (Algunas certificaciones I.S.O. y E.F.Q.M.)

En ciertas *cartas de servicio* se reflejan también otras funciones que no todos los Servicios han manifestado de un modo concreto. Aunque, según el análisis del apartado anterior acerca de sus misiones, sí son funciones exigibles. Se trata de elementos que legítimamente cabría plantearse integrar en la *misión* de los S.D.U. En concreto convergen en los siguientes puntos:

- Contribución al desarrollo de la docencia y la investigación en general.
- Colaboración con la formación superior en materia de actividad física y deporte.
- Fomento de la vida universitaria.

Se trata en todos los casos de una visión que podría quedar englobada dentro de la *formación integral*, aunque algunos S.D.U. han tenido a bien especificar la cuestión de un modo más explícito. En cuanto a lo referido a la *contribución de la docencia y la investigación general*, debe abrirse la puerta a colaborar desde los S.D.U. con las funciones docente e investigadora de la Universidad.⁴⁰

En cuanto a la *colaboración con la formación superior* en materia de actividad física y deporte, es obvio que en caso de existir estudios de este

⁴⁰ Un hecho que, a modo de ejemplo, ya está sucediendo durante la elaboración de esta tesis doctoral. Ya que para su desarrollo se han establecido lazos entre el *Departamento de Filosofía y Sociología* de la Facultad de Ciencias Humanas, el *Departamento de Educación* y el *Servicio de Deportes de la Universidad*.

carácter en una Universidad determinada, sus necesidades deben ser alineadas con la gestión de los S.D.U. Esta afirmación no es arbitraria, sino que se apoya en el deber de los servicios de atender, en lo posible, a la docencia e investigación de la comunidad universitaria. Dándose el caso de que en temas de actividad física y deporte, los S.D.U. pueden ser esenciales para la viabilidad y desarrollo de los mismos.

Igualmente, la reivindicación del *fomento de la vida universitaria* se entiende no sólo como un punto deseable, sino también como un *deber* atribuible. Esto viene a explicitar la necesidad de reforzar los lazos de relación y pertenencia que están quedando sumamente denostados con los nuevos modelos de interacción social. Unos modelos en los que, desafortunadamente, el *individualismo*, la *impaciencia* y la *prisa* como actitud vital, ganan terreno de un modo incuestionable. Y es que, a mi juicio, se trata de *contravalores* que alejan a los sujetos de las relaciones sociales, perdiendo así la oportunidad de vivenciar sentimientos y emociones humanamente deseables y que, desafortunadamente, no pueden ser substituidos de ninguna otra manera. Lo cual, según los planteamientos ético-filosóficos aquí defendidos, socava las bases de la *autonomía* y la *dignidad humana* basadas en el respeto, la compasión y el reconocimiento recíproco. Así que, desde esta perspectiva, *el fomento de la vida universitaria* al que aluden ciertos S.D.U. en sus *cartas de servicio* estaría plenamente amparado bajo la legítima misión de formación integral, en tanto que formación del carácter, siendo por tanto irrenunciable como un deber más que cumplir.

Por otra parte, y según se argumentaba en el apartado de los deberes legales, se advierte en algunos casos la falta de diferenciación identitaria entre los S.D.U. y aquellos servicios deportivos que no pertenecen a la Universidad. Deteniendo ahora la mirada en estos aspectos, aunque no se trata de una tendencia generalizada, cabe advertir que existen *cartas de servicio* en las que no se alude claramente al aspecto diferenciador que deben defender los S.D.U. respecto a cualquier otro tipo de servicios deportivos, a saber, la formación como *bien interno*. En estos casos, desde determinadas *cartas de servicio* se define la misión de los S.D.U. en términos de satisfacción de usuarios y promoción de actividades físico-deportivas, sin explicitar que se trata de un servicio que encuentra su pleno sentido en *el interés formador y de desarrollo personal*. Aún entendiendo

que esta omisión puede deberse a que el cariz educativo se da por sentado, podría dar pie a ciertas prácticas físico-deportivas no *pertinentes*. En este sentido, cabe recordar algunos de los puntos abordados en el capítulo segundo de esta tesis, donde se advierten una buena cantidad de *contravalores* que una mala aplicación de la promoción deportiva podría desencadenar.

A mi juicio, esta situación se solventaría con la reflexión, redacción y publicación de un *código ético* que orientara claramente la misión y los valores de referencia a seguir. Ya que, como se mencionara en el capítulo dos, no toda la práctica físico-deportiva es formadora ni educativa *per se*, luego cabe proceder, para un correcto desarrollo del *bien interno*, a clarificar la definición de la misión.

Tampoco es adecuado, al efecto de concebirse como un *deber*, el tratamiento que ciertas *cartas de servicio* atribuyen a la misión de los S.D.U. en tanto que *función compensatoria*. Según lo argumentado hasta el momento, la aportación de la práctica físico-deportiva encaminada a la formación integral, tal como corresponde a la ofertada en la Universidad, no debe entenderse como una *compensación* del resto de actividades académicas, sino como una *complementación* que responde, necesariamente, al desarrollo de un carácter más humano y resolutivo de los usuarios, así como a la formación del ser humano entendido como un todo y no como una dualidad *mente-cuerpo*. Un desarrollo global e integral del que la Universidad debe hacerse cargo y que, por extensión, se constituye como una exigencia legítima para los S.D.U.

Finalmente, entroncando con la función de *desarrollo de la salud, el bienestar y la calidad de vida*, determinadas universidades lanzan a través de sus Servicios de Deporte una oferta de servicios médico-deportivos que, aún no pudiendo identificarse como un *deber* que les corresponde cumplir por ley, sí podría ser discutido a nivel de *exigencias sociales emergentes*, teniendo definitivamente cabida a nivel moral, en tanto que su cumplimiento dependería de una norma autoimpuesta y plenamente alineada con el bien interno de la organización. El hecho de que esta apreciación está ganando terreno se ratifica al ver, de la mano de Almorza et al. (2011), que alrededor de veintiún S.D.U. cuentan con servicios complementarios relacionados con el campo de la medicina deportiva y/o la fisioterapia. Algo que, como se indica en dicho estudio, representa un

“hecho que no debe extrañar, puesto que la salud, la medicina, la fisioterapia y el deporte conforman, en el fondo, una misma familia hilvanada por la propia actividad física” (p.395).

Tras lo dicho, se deja atrás el análisis de la *misión* de los S.D.U., para dar entrada al estudio de los diferentes *valores* tratados en las *cartas de servicio*. Prioritariamente se descubren dos campos de valores que emanan de la misión principal o bien interno. Además, ambos campos están interrelacionados entre sí. Por una parte están los relativos al cumplimiento del *bien interno*. Y, por la otra, los relativos a la *gestión de calidad* para satisfacer dicho bien.

A partir de estos *valores* se establecen en las cartas una serie de *compromisos* e *indicadores* de calidad por parte de los S.D.U. No obstante, para agilizar el discurso únicamente se recogen aquí los *valores*, ya que los *compromisos* de la organización provienen de éstos en tanto que deberes reconocidos, y los *indicadores* se limitan a presentar las medidas en datos cuantitativos que no aportan el tipo de información que aquí se persigue.

Entre los *valores* compartidos que se recogen en las *cartas de servicio* destacan: la promoción de la práctica físico-deportiva dentro de los parámetros formativos pertinentes, la satisfacción de los usuarios, la inclusión e integración de colectivos desfavorecidos, la capacidad de establecer alianzas y relaciones con otras entidades deportivas a fin de facilitar el acceso y la práctica a toda la sociedad, la innovación, la capacidad de ofrecer información real además de veraz y adecuada, la subsanación de malas gestiones, la oferta formativa en el terreno de la actividad físico-deportiva, el cumplimiento de sus compromisos, y el apoyo a los deportistas de élite. Incluso, en los casos más ambiciosos, afloran explícitamente valores como la protección y el cuidado del medioambiente a través de minimizar el uso de papel, el reciclaje de diferentes objetos, el uso de materiales y equipamientos ecológicos, la ampliación de la masa arbórea, etc.

Finalmente, en lo relativo a las exigencias a las que los usuarios deben comprometerse, destaca el respeto por las normativas y reglamentaciones establecidas, el cuidado de las instalaciones, equipamientos y materiales, el respeto por los compañeros, adversarios, árbitros y demás personal implicado en el desarrollo de las actividades, la puntualidad al inicio y al fin de las actividades y, finalmente, el uso de los

cauces establecidos para remitir sugerencias, quejas y/o felicitaciones a los responsables de atenderlas en los S.D.U.

En definitiva, para finalizar, sólo queda subrayar que las *cartas de servicio* no sólo dan cuenta de la implicación voluntariamente asumida a nivel interno, sino sobre todo de la difusión pública de las intenciones de los Servicios de cara a la sociedad. En este sentido, como afirma Fernández-Beltrán (2005), son un interesante mecanismo de gestión de calidad ya que desde su vertiente externa actúan como un instrumento de comunicación y compromiso frente a los usuarios y, desde la vertiente interna, instan a la organización a plantearse la forma de acometer los compromisos propuestos. Luego, al efecto de perfilar la delimitación de su marco deontológico son un instrumento inmejorable dada esta doble naturaleza.

4.3.3.- Procesos de certificación y gestión de la calidad

Los *procesos de gestión de la calidad* se han extendido a multitud de sistemas relacionados con la educación universitaria a raíz de la implantación del *Espacio Europeo de Educación Superior*. En el terreno concreto de los S.D.U., Almorza et al. (2011) señalan que ya es una práctica habitual que las universidades se sometan a evaluaciones, no sólo en lo relativo a la enseñanza, sino también a los servicios que presta tanto a la comunidad universitaria como a toda la sociedad. Luego, en tanto que servicios organizados institucionales, los S.D.U. no son ajenos a esta tendencia.

Como señala Singh (2007), entre otros factores, este auge se debe a las demandas de movilidad y convergencia, a la creciente diversidad de nuevos tipos de proveedores, a la importancia que se da ahora a todos los actores implicados y a la demanda de unos criterios estándar mínimos por parte de las instituciones.

Sin embargo, desde el punto de vista de esta autora, son necesarias más investigaciones cualitativas sobre los principales debates acerca del establecimiento de estrategias y enfoques para gestionar el trabajo, las relaciones de poder y los conflictos entre los grupos de interés. Y es que, como se ha comentado anteriormente, aunque algunos sistemas sí tienen en cuenta ciertas especificidades de los imperativos históricos y contextuales a los que cabe atenerse, otros tienen una visión muy

inespecífica a la hora de aplicar enfoques metodológicos y criterios que garanticen la calidad al margen del contexto⁴¹.

Así las cosas, es aconsejable dilucidar el significado de terminos como *certificación* y *acreditación* para abordarlos con la mayor propiedad posible en lo relativo a la práctica físico-deportiva en la Universidad. Con González-Esteban (2005) estos se definen como sigue en la Tabla 10.

Tabla 10.

Definiciones autorización, certificación y acreditación. (González Esteban, 2005)

Certificación	(1) Procedimiento y acción de una organización autorizada de evaluar y certificar que un individuo, institución o programa cumple unos requisitos, como los estándares. Se diferencia de la acreditación en que la certificación también se puede aplicar a los individuos.
	(2) Proceso por el que una agencia o asociación no gubernamental certifica que un individuo tiene las cualificaciones predeterminadas especificadas por esa agencia u organización. Su finalidad es garantizar la calidad.
Acreditación	(1) Procedimiento que utiliza una organización externa a la organización, normalmente no gubernamental, para evaluar a la organización y ver si cumple con una serie de estándares diseñados para mejorar la calidad y alcanzar la excelencia de la atención.
	(2) Resultado de la inspección de acreditación. También designa la decisión que establece que la organización solicitante cumple con los estándares vigentes. Su finalidad es garantizar la excelencia.

Partiendo de estas referencias, cabrá ver en qué medida los S.D.U. hacen uso de tales procesos en sus respectivos modelos de gestión. Cabe recordar que el interés por los procesos de gestión de calidad fue iniciado por el *Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades* (P.N.E.C.U.), y que actualmente la situación está en manos de la *Agencia*

⁴¹ No obstante, a pesar de la falta de homogeneidad entre los contenidos de los distintos mecanismos, González-Esteban (2005), ante una coyuntura similar en el terreno de la ética de la medicina gestionada, apuntaba que al menos sí existe consenso en la interpretación de términos como *certificación* y *acreditación*, entre otros. Lo cual, no deja de ser un hallazgo a tener en cuenta a la hora de dar inicio a esta argumentación sobre los procesos de calidad y modelos de medida.

Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (A.N.E.C.A.), siendo ésta agencia la que ofrece a las universidades la posibilidad de evaluar sus servicios o unidades de gestión. La referencia actual parte del Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.), aunque hay universidades que paralelamente apuestan además por la certificación ISO 9001:2008.

Para dar cuenta de esta situación en los S.D.U., se tomarán como punto de partida las tablas facilitadas por el *Estudio Diagnóstico del Deporte Universitario Español* elaborado por Almorza et al. (2011). A partir de ese trabajo, y dejando al margen un gran número de distinciones y premios, se recogen aquí los diferentes *modelos de gestión* de los S.D.U. en relación a su gestión. Esta situación atestigua que la gestión de estas organizaciones está plenamente comprometida con la aplicación de procesos de calidad.

Tabla 11.

Modelos de Gestión de los Servicios de Deporte. Adaptada de Almorza et al. (2011)

Universidades	Modelo de Gestión
A Coruña	ISO 9001:2000
Almería	Certificación AENOR (ISO 9001:2000)
Camilo José Cela	ISO 9001:2000 – DNV
Carlos III de Madrid	Autoevaluación del Servicio dentro del II Plan de la Calidad de las Universidades realizado por el Consejo de Universidades (Modelo EFQM) Año 2002
Granada	UNE- EN- ISO 9001:2000
Jaume I	Certificación Norma ISO 9001-2008 (ER-1127/2004)
Málaga	EFQM. Gestión por procesos
Pablo de Olavide	Modelo de Excelencia. Modelo Europeo de Gestión de Calidad. EFQM.
Politécnica de Valencia	UNE 93200 AENOR
Sevilla	Certificación +200 EFQM en Calidad Europea de Gestión

Como demuestra la Tabla 11, la realidad es que hay una creciente tendencia al uso de modelos de gestión basados en la *calidad*. En cualquier caso, siguiendo con la línea de este trabajo de evitar comparaciones o valoraciones parciales, se puede aducir en términos generales que las *buenas prácticas* que más han proliferado en el ámbito de la gestión de

calidad de los S.D.U., después del uso de *cartas de servicio*, han sido los modelos estandarizados de gestión y las certificaciones de calidad. Concretamente el modelo evaluativo europeo E.F.Q.M., que no deja de ser un modelo de gestión; y las *Normas I.S.O.*, relativas al *Organismo Internacional de Normalización* y que, de acuerdo con las definiciones de González-Esteban (2005) reflejadas al inicio de este apartado, responden aparentemente a un proceso de *certificación*, aunque, como se aclarará con mayor detalle posteriormente, desde un punto de vista estricto su función es promover el desarrollo de la *normalización* en todo el mundo.

Mediante la aplicación de estos mecanismos, los S.D.U. demuestran pública y objetivamente que cumplen sus compromisos en base a criterios extrapolables con otros servicios de similares características. No obstante, existen una serie de matices que conviene apuntar en este momento de la tesis. Por lo que, de la mano del provechoso trabajo de Simón (2005) traído aquí desde la ética de las organizaciones sanitarias, se presenta de forma muy básica y resumida el siguiente análisis estructural y ético de ambos modelos (*E.F.Q.M. e I.S.O.*):

Para el modelo de la *European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.)*, Simón (2005) apunta en cuanto a su estructura básica que:

Se trata de un modelo de evaluación de la calidad, más en concreto de autoevaluación. Consta de nueve criterios de evaluación: cinco criterios facilitadores y cuatro criterios de resultados. Agentes facilitadores: liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos, procesos. Criterios resultados: resultados en las personas, en los clientes, en la sociedad y resultados clave. (p.76)

Por otra parte, en lo relativo al sistema de certificación basado en las Normas del *Organismo Internacional de Normalización (I.S.O.)*, dice de su estructura que:

Se trata de un modelo de certificación mediante evaluación externa. Hay dos series de normas. Las ISO 9001 e ISO 9004 y una norma complementaria (ISO 900) sobre fundamentos y vocabulario del sistema de gestión de calidad.

La ISO 9001:2000 es la que se emplea para la certificación y sus áreas principales son: sistema de gestión de calidad, responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto, medición, análisis y mejora. La ISO 9004:2000 se plantea cómo satisfacer los requisitos mínimos de la Norma 9001:2000. (p. 76).

Al respecto de las Normas I.S.O., dicho autor comenta además que el *Organismo Internacional de Normalización* es una organización no gubernamental, cuya misión es promover el desarrollo de la *normalización* de los productos y servicios certificados de forma que se facilite el intercambio internacional de bienes y servicios. Por lo que, retomando la advertencia realizada unos párrafos atrás, en un sentido estricto I.S.O. no es una entidad certificadora o acreditadora, sino *normalizadora*.

Cabe aclarar igualmente que la nomenclatura de las Normas I.S.O. expuesta en las tablas anteriores presenta variaciones debido a las causas siguientes. Si las Normas I.S.O. son normas que además han sido refrendadas por el *Comité Europeo de Normalización* (C.E.N.), convirtiéndose así también en normativa europea, la nomenclatura queda de la manera *EN-ISO*. Si se da este caso, a cada país incumbe además refrendar dicha normalización, siendo para el caso español la *Asociación Española de Normalización y Certificación* (A.E.N.O.R.) el organismo encargado. En dicho caso, la nomenclatura de las normas españolas queda de la forma: *UNE-EN-ISO*.

Finalmente, respecto a la estructura de estas normas no sobra precisar a lo ya desarrollado que existen varias series de normas con un carácter más general, las I.S.O. 9000 y las I.S.O. 14000, así como las recientes I.S.O. 26000. Generalmente, las Normas 9000 y 14000 suelen emplearse en empresas de servicios, ya que una y otra evalúan sistemas de gestión y no productos. Concretamente, para el caso de los S.D.U. se aprecia en las tablas que las utilizadas han sido las normas I.S.O. 9000 referidas a la gestión de calidad, pues las I.S.O. 14000 se relacionan con la gestión medioambiental. Por su parte, las I.S.O. 26000, como se verá en el sexto capítulo de la tesis, ofrecen una novedosa guía sobre la responsabilidad social que aún no se está poniendo en práctica en los S.D.U.⁴²

Sin embargo, el análisis que aquí interesa en esencia no es tanto el de la estructura, sino el del fundamento y los contenidos éticos de estos mecanismos de gestión y certificación de *calidad*. Observaciones para las que Simón (2005), a mi juicio, también ofrece una respuesta satisfactoria. En relación a los fundamentos éticos del modelo *E.F.Q.M.*, el autor apunta que no existe una reflexión explícita sobre los principios éticos que

⁴² A este respecto conviene aclarar también que la Norma I.S.O. 26000 no es certificable.

fundamentan sus estándares. También señala que es un modelo autoevaluativo y no prescriptivo, cuya orientación es utilitarista y en el que los resultados están centrados en el éxito económico y empresarial.

En el terreno de los contenidos éticos del modelo *E.F.Q.M.* apunta que la guía se establece por el patrón de conducta. También indica que en este modelo se fomenta la corresponsabilización y se potencia la autonomía y la participación de los *stakeholders*, con lo que la misión, la visión y los valores han de ser conocidos y compartidos por la comunidad. A ello añade que la *transparencia*, la *equidad* y la *imparcialidad* son valores reconocidos en la gestión de los recursos humanos, y que existe una alusión explícita a la responsabilidad ecológica.

En lo relativo a las normas I.S.O., Simón (2005) coincide en la falta de una reflexión explícita sobre su fundamento ético. Pero en este caso indica que se trata de un modelo deontológico, prescriptivo y normativo, que identifica la *calidad* en el cumplimiento de una serie de normas que persiguen el ideal de *excelencia*. Asimismo, subraya que en este modelo se pone un énfasis explícito en el trabajo de la organización con las partes implicadas.

Destaca también que para el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad, la dirección debe definir una serie de documentación relevante a la hora de dirigir la organización. Una documentación que debe dar cuenta, entre otros aspectos, de la aceptación de normas de diferentes niveles, de la explicitación de procedimientos de toma de decisión dentro de la organización, y de la definición de las necesidades de los usuarios y de la sociedad en general.

Además, a esta necesidad, se une aquella que reclama una mayor adaptación y acomodación de la gestión y certificación de calidad a los contextos específicos. A este respecto Rey (1999) conviene, específicamente en relación al modelo *E.F.Q.M.*, que algunos de sus planteamientos: “responden a organizaciones lucrativas y su aplicación al ámbito universitario requiere un esfuerzo de adaptación” (p.94). De manera que, a su juicio, la planificación estratégica a nivel de la institución universitaria debería ser específica para los diferentes departamentos o servicios universitarios.

En esta misma línea, Simón (2005) completa su valoración de los comentados modelos de evaluación y certificación de la *calidad* aduciendo

que caen en una racionalidad excesivamente consecuencialista, alumbrada por los intereses económicos del mercado. Luego, coincidiendo esta investigación con dichas consideraciones, cabe reivindicar un concepto de *calidad* que tenga plena relación con la capacidad de organizarse y funcionar a partir de la necesidad de respetar la *dignidad humana*. Una necesidad, el respeto a la *dignidad humana*, que debería ser el fundamento último sobre el que apoyar cualquier gestión ética basada en la calidad y la excelencia de sus procesos. Porque, como advierte Simón (2005): “las consecuencias sin principios llevan al cinismo desnortado, y los principios sin consecuencias, al irrealismo desencarnado” (p.151).

Luego, tratando de acercar estos fundamentos a la gestión de calidad deseable en los S.D.U., se propone desde esta tesis acentuar la atención de la gestión en dos pilares básicos y plenamente interconectados: la *responsabilidad social* y la consideración de todas las partes interesadas o *stakeholders*. Pues, como se ha advertido, es un enfoque imprescindible si lo que se quiere es respetar la *autonomía moral* de las personas, el desarrollo del *bien interno* y la legitimación de las decisiones a partir de la participación activa y efectiva de todas las partes implicadas. Aspectos sobre los que se profundizará en el siguiente capítulo.

4.4.- El marco deontológico de los S.D.U.

El sentido de este capítulo se asienta en el modelo *hermenéutico-crítico* que guía el quehacer metodológico de la tesis. Tal como se comentaba al inicio del mismo, se ha dejado atrás el *momento aristotélico* para entrar plenamente en el *momento kantiano* o *deontológico*. Llegado este momento, la investigación se ha propuesto definir el marco de deberes exigible a los S.D.U. dando cuenta, a lo largo del capítulo, de las *razones morales, sociales y legales* que se les exigen. Esta argumentación ha seguido una estructura basada en tres apartados resumidos como sigue: (1) deberes morales, (2) deberes legales y sociales, y (3) ejemplos de buenas prácticas.

Siguiendo esta hoja de ruta, el recorrido se ha detenido en el primer apartado en los preceptos morales de los que brotan deberes para los S.D.U. Para ello, se ha abordado inicialmente la *ética cívica* propuesta por Adela Cortina. Posteriormente se ha analizado la *Declaración de los Derechos Humanos*, en tanto que concreción de dicha *ética cívica*. Y, finalmente, se ha estudiado el caso de la *ética deportiva* y el *Fair Play*.

En el siguiente apartado se ha abordado la perspectiva legal y social, extendiendo el recorrido desde las normas internacionales, hasta las propias leyes españolas referidas al ámbito del deporte en la universidad. Asimismo, el discurso ha desarrollado una conveniente revisión de las misiones sociales de la Universidad, con las que necesariamente deberá alinearse la gestión de sus servicios de deporte. Además, en el terreno concreto de los S.D.U. se ha incluido el análisis del *Informe de Deporte en la Universidad del Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte*. Y, por último, se ha resuelto estudiar la *responsabilidad social* de los S.D.U.

Finalmente el tercer apartado ha ofrecido un repaso de las *buenas prácticas* y la *gestión de calidad* para dar cuenta de cómo se está desarrollando la práctica en España. Momento en el que se ha llevado a cabo tanto el análisis de los *códigos éticos* existentes, como de las respectivas *cartas de servicio* y de los modelos de *gestión de la calidad* más extendidos.

Después de todo este recorrido, ha quedado definido el *marco deontológico* de los S.D.U., en tanto que se han podido conocer los deberes que la moral, la sociedad, la legalidad y el propio ejercicio del quehacer práctico exigen. Por lo que es oportuno dar cuenta de las principales razones y conclusiones significadas a lo largo del capítulo.

A partir de la premisa de que es la propia sociedad la que legitima las acciones y decisiones de las organizaciones que operan en ella, se han explicado inicialmente las principales exigencias morales a través de la *ética cívica*. De esta parte debe quedar claro que devienen deberes y exigencias como la justicia, la libertad, la solidaridad, el respeto a las posiciones distintas de la propia y el recurso al diálogo para resolver los conflictos. Es ahí, por tanto, donde se pone la primera piedra para delimitar el marco deontológico desde el que se concretará y articulará la ética aplicada a los S.D.U.

En un segundo momento, de la mano de Kidd & Donnelly (2000), se vio cómo los *Derechos Humanos*, siendo una concreción de la ética cívica, no pueden obviarse al tratarse el tema de la gestión deportiva. Concretamente se advertía que los principales derechos que afectan a los S.D.U. son los conocidos como derechos de segunda generación, a saber, *los derechos económicos, sociales y culturales*. Derechos encaminados a garantizar el bienestar económico, el acceso al trabajo, la educación y la

cultura; asegurando así el desarrollo personal de los seres humanos. Luego, atendiendo a la parte que afecta a los S.D.U., puede decirse que a éstos corresponde cumplir con las siguientes exigencias: el *deber* de satisfacer, con su actividad, los derechos sociales y culturales; el *deber* de promover el desarrollo de la salud de los usuarios y trabajadores; el *deber* de ofrecer a sus trabajadores condiciones satisfactorias y equitativas; y, por último, el *deber* de promover la formación y la educación en un sentido amplio.

En tercer lugar, dentro de las exigencias morales se ha abordado la cuestión específica de la *ética del deporte*. En este punto se ha concluido que la ética del deporte, condensada bajo el lema *Fair Play*, brota tanto desde los valores intrínsecos del deporte, tales como la cooperación, la autosuperación, el espíritu de sacrificio, la perseverancia, la autonomía, la responsabilidad, etc., como también desde los valores compartidos socialmente (ética cívica), ya que fueron estos valores los que impregnaron al deporte moderno en el momento de su creación en la Inglaterra burguesa del siglo XIX. Con esta argumentación, se concluye que el *Fair Play* debe ser tenido en cuenta tanto a la hora de configurar el carácter de la gestión de los S.D.U., como al determinar los preceptos morales que les son exigibles.

En el siguiente análisis, dedicado a las normas internacionales y a los *deberes legales* que son exigibles en España al deporte en la universidad, ha quedado corroborado el valor formativo del deporte como agente de educación integral y promotor de estilos de vida saludables. Sin embargo, se ha criticado la carencia de un desarrollo legal más detallado que atienda las necesidades normativas de los S.D.U. desde una perspectiva más amplia y adecuada. En cualquier caso, la ausencia del reconocimiento legal de determinadas normas no implica que éstas no sean reconocidas socialmente y que por tanto gocen de legitimidad. Para su estudio se ha dedicado un nuevo apartado relativo a los deberes y exigencias sociales.

Dentro del siguiente apartado destinado a esclarecer la misión *legítima de la Universidad* en pos de alinear los deberes sociales de los S.D.U., se ha hablado de tres grandes objetivos que marcan las exigencias atribuibles a esta institución: la formación superior (educación profesional), la investigación (desarrollo científico) y la formación personal (compromiso personal y social, educación cultural, educación a lo largo de la vida, etc.). El caso es que, de la mano de la literatura científica, se ha visto que existen diferentes corrientes que priorizan una u otra esfera. A

primera vista existen dos grandes polos opuestos entre los que se debate la *misión de la universidad*. Por una parte, el que surge de la interpretación propia del sistema económico imperante, que entiende la función de la Universidad como la satisfacción de las necesidades económicas y la aplicación del conocimiento al servicio de los intereses del mercado. Y, por otra parte, el posicionamiento clásico, acorde con satisfacer las necesidades del sistema social y combatir sus desigualdades. A la postre, por el peso de los argumentos esgrimidos desde ambas posturas, se ha concluido que es preferible desde un punto de vista ético el posicionamiento de aquellos autores que pretenden crear con la educación una sociedad más justa, en la que todas las personas sean realmente iguales en derechos, deberes y oportunidades. Donde los intereses económicos no sean motivo de pérdida de derechos sociales y donde la ciudadanía sea capaz de escuchar, de atender a razones y, en resumen, de ser más humana.

Después de este análisis ha quedado claro que el objetivo esencial de la Universidad, desde la perspectiva de esta investigación, es la formación de buenas personas de las que, como apuntaba Ortega y Gasset, también se espera que se desarrollen como buenos profesionales y, quizá algunas de ellas, como gente de ciencia. Pero, ante todo, que sean personas capaces de alcanzar, a nivel individual y social, cotas elevadas de humanidad. Porque, como señala acertadamente Cortina (2007), la humanidad no es un punto de partida sino un horizonte al que hay que llegar a través de la educación.

Así las cosas, el *deber* social de los S.D.U. en relación a la misión de la Universidad, recae sobre su acción como elemento para complementar la *formación integral*. Pero además cabría añadir, de la mano de Hernando (2010), otros objetivos intrínsecamente relacionados como el desarrollo de la salud y la recreación, la realización de programas y acciones de formación continua para profesionales y practicantes, el impulso de la investigación y, finalmente, la estrecha colaboración entre la Universidad y la sociedad. Asimismo, se ha esclarecido en este punto la diferencia entre las expresiones *deporte en la universidad* y *deporte universitario*, dejando claro que el posicionamiento de esta investigación, a raíz de los deberes sociales analizados, se decanta por el modelo de *deporte en la universidad*.

Dentro del análisis de los deberes sociales, se han presentado finalmente los deberes autoimpuestos por los S.D.U. dentro del informe de

Deporte en la Universidad, coordinado por Hernando (2010) y perteneciente al *Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte*. Su análisis ha permitido vislumbrar, de un modo claro, la existencia de deberes sociales que los propios especialistas marcan como horizonte de acción deseable para los S.D.U. Entre ellos destacan deberes como ofrecer un modelo de deporte que se alinee con la formación integral y con la mejora de la salud, impulsar la investigación deportiva y transferir los resultados a la gestión, y promover un acercamiento entre la universidad y la sociedad.

A continuación, para el estudio de la *responsabilidad social* se atendido al estado de la cuestión tanto desde el enfoque de la *institución deportiva*, como en lo que a la *Universidad* se refiere. La razón de abarcar ambas realidades ha radicado en encontrar un punto de intersección sobre el que asentar la *responsabilidad social* atribuible a los S.D.U. En relación a este tema, puede decirse parafraseando a Cortina (2001) que la responsabilidad social no es una moda pasajera sino que está de actualidad, ya que se plantea no sólo como una cuestión de urgencia, sino también de gran calado y trascendencia. Resumidamente se ha concluido que los S.D.U. han de superar los modelos malentendidos de *responsabilidad social* basados en *acción social* o filantropía, para dar cabida a un nuevo esquema que incluya las demandas de los afectados en el corazón de la gestión. Concretamente se ha decidido apostar por el modelo de *responsabilidad social* fundamentado en la ética discursiva que proponen González-Esteban & García Marzá (2006).

Finalmente, el tercer bloque del capítulo ha continuado delimitando el marco deontológico de los S.D.U. a partir del estudio de las buenas prácticas que se dan actualmente en sus procesos de gestión. De entre ellas, el estudio se ha detenido en los códigos éticos, las cartas de servicio y las acciones de evaluación, comparación y certificación que apuntan a la calidad y la excelencia de la gestión.

El fenómeno de la gestión y la evaluación de la calidad, tal como se ha explicado en el apartado, surge de la necesidad de generar confianza y, por tanto, se inserta sobre todo en el terreno de la responsabilidad social. Lo que lleva a pensar que no sólo la misión legítima, sino también los sistemas de gestión, organización y comunicación, deben ser tenidos en cuenta a la hora de establecer el marco deontológico planteado en este capítulo. Tanto es así que, de un modo claro, García-Marzá (2004)

interpreta que la confianza es proporcional a la capacidad de hacer pública la responsabilidad. Luego, aprovechando la existencia de algunos códigos éticos, cartas de servicio y modelos de gestión y certificación de la calidad (E.F.Q.M. y Normas I.S.O. entre otros), se ha procedido a revisar el contenido de los mismos, delimitando aún más si cabe el marco deontológico. En este punto, se ha detectado la enorme predisposición de los S.D.U. a encauzar su gestión de calidad a través de buenas prácticas. Aunque se ha echado en falta una adaptación más específica de los diferentes mecanismos empleados, así como una mayor fundamentación ética de los mismos.

En conclusión, los sucesivos apartados han ido precisando los deberes que los S.D.U. deben hacer suyos, tanto a nivel de bien interno y sentido de su existencia, como a nivel de gestión en tanto que organización. Por lo que, habiendo logrado el momento kantiano o deontológico programado para este capítulo, y siguiendo con la metodología hermenéutico-crítica por la que se ha inclinado esta investigación, el siguiente capítulo se ve abocado a perseguir un patrón procedimental con el que favorecer una gestión ética que vele por el cumplimiento de ese marco deontológico. En ese punto, como se ha argumentado, convendrá dar cuenta de la revisión desarrollada por González-Esteban (2001) del modelo de gestión de stakeholders a partir de la ética del discurso. De la que resulta, a modo de complementación, el modelo integral de stakeholders. El cual, se erige como opción aquí elegida para dar cuenta de los fundamentos éticos y estratégicos necesarios en la gestión de los S.D.U. Además, según la concepción de García-Marzá (2004), este enfoque permitirá adentrar a la investigación no sólo en el terreno de la responsabilidad social, entendida como conjunto de decisiones, acciones y políticas tomadas para responder a las demandas exigidas, sino también en el de la responsabilidad moral, situada, sin embargo, en un nivel procedimental que establece las condiciones para hablar de un diálogo moral o justo entre los diferentes implicados.

CAPÍTULO 5

LA GESTIÓN DEL DEPORTE EN LA UNIVERSIDAD A TRAVÉS DEL MODELO INTEGRAL DE STAKEHOLDERS

Para desplegar una adecuada gestión ética de los S.D.U. se requiere, como se ha concluido en el capítulo anterior, un *marco procedimental* bien fundamentado éticamente y pertrechado de herramientas y medios que demuestren tanto su viabilidad, como su idoneidad para la toma de decisiones en este tipo de organizaciones.

En esta línea, la gestión ética de los S.D.U. debe atender a su responsabilidad tanto desde un *origen deontológico*, como desde un *origen prudencial o consecuencialista*. Lo cual, aboca a la investigación a desarrollar un marco que integre ambas dimensiones. Así pues, este nuevo capítulo pretende ofrecer una herramienta con la que promover tanto el cumplimiento de los *deberes* atribuidos, como el desarrollo de estrategias para atender a las *consecuencias* de la gestión de su bien interno.

La gestión del deporte en la universidad se orientará, entonces, entorno al *bien interno* que persigue, así como entorno a la *responsabilidad social y moral* de sus actos. Elementos que, desde esta investigación, se entienden como inclusivos en base a la doble cara de la responsabilidad defendida por Heinemann (2006) y Plicht (1969): la de *ser responsables de algo* (en alusión al *bien interno*), y la de *ser responsables ante alguien* (referido a la *responsabilidad social*). En esta misma línea, Hampton (1993) sugería que la gestión, en el escenario actual, debe atender tanto a lo que se hace (función que guía la acción), como a la forma en la que se hace (procedimientos y estrategias), ya que las consecuencias de la acción acarrearán una responsabilidad asociada.

Además, como se ha visto en el *Capítulo 4*, el sentido ético que proyecta esta investigación no puede estar atento sólo a las normas vigentes y convencionales (sociales y legales), sino que deberá estarlo también a las normas válidas y postconvencionales (morales). Luego, se planteará necesariamente un marco procedimental cuya fundamentación ética oriente el espacio de las incertidumbres en el terreno de lo moral y que, además, aporte soluciones prácticas en los procesos de toma de decisiones y definición de objetivos. En este sentido, como señala Cortina

(2001), existen tres tipos de responsabilidad a tener en cuenta en la gestión de las organizaciones: *responsabilidad jurídica*, *responsabilidad social* y *responsabilidad moral*.

Para dar respuesta a estos requerimientos, la investigación se inclinará decididamente por la *teoría de stakeholder*. Una elección nada arbitraria, ya que según lo argumentado en el capítulo anterior a partir de González-Esteban & García Marzá (2006), se trata de un planteamiento que ofrece grandes posibilidades tanto a nivel de complementación y fundamentación normativa, como a nivel estratégico y operativo.

Para entrar en materia, el capítulo que comienza se compone de tres apartados en los que consecutivamente se abordan los temas siguientes: (1) principios fundamentales de la *teoría de stakeholders*, (2) complementación de la *teoría de stakeholders* con la *ética discursiva*, y (3) ejemplificación y orientaciones para aplicar el modelo resultante en los S.D.U.

Bajo esta estructura, el primer apartado dará cuenta de la *teoría de stakeholder* desde una aproximación general. Dicha descripción se hará a partir de las bases asentadas por el profesor y padre de este planteamiento: R. Edward Freeman. Este análisis, que abordará brevemente la historia de la teoría así como el concepto de *stakeholder* y sus puntos nucleares, es vital en tanto que la *teoría de stakeholders* plantea la plataforma desde la que desarrollar los presupuestos normativos en el terreno práctico.

Posteriormente, en el segundo apartado se introducirá la revisión que la profesora González-Esteban (2001) desarrolló sobre la *teoría de stakeholder* desde el posicionamiento de la *ética discursiva*. Este punto es necesario para fundamentar adecuadamente el marco procedimental sobre unos cimientos éticos consistentes y capaces de integrar la concepción estratégica que dicha teoría tuvo en sus inicios con una sólida base normativa. Concretamente, el apartado se articulará entorno a tres subapartados: los fundamentos básicos de la *ética discursiva*, las aportaciones que ésta hace a la *teoría de stakeholders* en términos de integración de valores y características de los procesos de relación y comunicación, y, finalmente, el modelo complementario resultante conocido como *modelo integral de stakeholders*.

Por último, a partir de lo logrado en estos apartados, el trabajo se adentrará en el tercer apartado en la aplicación del *modelo integral de stakeholder* a la gestión ética de los S.D.U. En este caso, dada la necesidad

del método hermenéutico-crítico de apoyarse en el contexto real, el estudio se abordará no sólo a través de la argumentación, sino también mediante la ejemplificación de casos particulares tomados del Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I.

En definitiva, con este capítulo se argumenta y ejemplifica un camino para gestionar estratégica y procedimentalmente las exigencias éticas atribuibles a los S.D.U.

5.1.- Un marco basado en la teoría de stakeholder

Aunque la *teoría de stakeholder* proviene del mundo de la gestión empresarial, su estudio es fundamental en esta tesis para dar sustento al modelo de gestión ética perseguido. Cabe recordar que dicha *teoría* constituye la plataforma procedimental sobre la que se propone la gestión ética de los S.D.U., por lo que comprender sus pilares es el punto de partida.

Para esclarecer las principales características de la teoría, el presente apartado se estructurará entorno a tres puntos. El primero de ellos abordará el origen de la teoría, su historia y la evolución que ésta ha sufrido desde su nacimiento. El segundo punto dará cuenta del concepto de *stakeholder* desde las definiciones más significativas y representativas propuestas por la literatura. Y, finalmente, se expondrán en el tercer punto los aspectos nucleares que conforman la teoría según los postulados de R. Edward Freeman.

5.1.1.- Origen e historia de la teoría de stakeholder

Aunque el nacimiento de la teoría se halla vinculado a la gestión empresarial norteamericana, como se mostrará, ésta es una buena teoría para la gestión ética de los S.D.U., en tanto que todas las organizaciones, independientemente de si persiguen fines económicos o no, son entidades inseparables del entorno social en el que operan. Y ésta es una de sus premisas principales. No obstante, este hecho no ha sido siempre entendido así al hablar en términos de gestión. La distinción entre las organizaciones y el entorno social ha sido una premisa común en la mayoría de las aproximaciones teóricas desarrolladas en los manuales de gestión estratégica (Grant, 2006). Es decir, hasta no hace mucho, la empresa

u organización se concebía por una parte y la sociedad por otra, separadas como si nada tuvieran que ver.

Sin embargo, el marco de la *teoría de stakeholder* planteado por R. Edward Freeman en su obra de 1984 *Strategic management. A Stakeholder Approach*, trajo consigo una nueva concepción de la gestión, en la que ésta extendía su mirada a la incorporación de todas las partes interesadas, así como a las que involuntariamente se veían también afectadas por la tarea de la entidad en cuestión. Esta concepción, como se verá a continuación, ha ido ganando terreno y evolucionando desde entonces hasta proponerse como paradigma alternativo a la visión accionarial de la empresa.

En este sentido, la evolución de la gestión estratégica ha estado marcada a lo largo de la historia tanto más por las necesidades prácticas, que por el desarrollo de la propia teoría (Grant, 2006). En particular, fue a partir de las décadas de los años cincuenta y sesenta del siglo pasado, cuando los directivos empezaron a encontrar dificultades para desarrollar una gestión que les permitiera mantener el control de entidades cada vez más grandes y complejas en las que la interacción con los factores sociales externos era cada vez mayor.

Asimismo, en los años setenta y ochenta esta situación de turbulencias siguió incrementándose de un modo acentuado en Estados Unidos, por lo que en aquel momento, los argumentos clásicos de Friedman (1966) relativos a que la única responsabilidad y lo que legitimaba a las empresas era obtener beneficios respetando las leyes y costumbres del país, empezaban a plantear ciertas dudas entre los teóricos. Y es que, como apunta García-Marzá (2003), desde esta perspectiva el *mercado* debía encargarse de la necesaria redistribución de los recursos, así como de las consecuencias de la actividad empresarial. Una expectativa que, unida al crecimiento y desarrollo acaecido en la segunda mitad de siglo XX, era completamente quimérica. La complejidad del tejido socio-económico planteaba necesidades diferentes y cambios estructurales en las organizaciones.

Sin duda, como señala Gaete (2012), la incorporación de los intereses externos en el transcurso de toma de decisiones era una necesidad casi inevitable, dado que lo contrario agregaba un alto nivel de incertidumbre que antes o después acabaría perjudicando los intereses de las organizaciones y empresas. Como afirma el propio Freeman (2010): “los

directores tenían que tratar con aquellos grupos e individuos que podían afectar o ser afectados por sus compañías, los stakeholders” (p. IV).⁴³ Así pues, con la incorporación a los procesos de gestión de los intereses y expectativas de los diferentes agentes internos y externos, Freeman (1984) desarrolló su enfoque particular en base al concepto de *stakeholder*.

En cualquier caso, el planteamiento inicial de Freeman ha sido objeto de un gran número de precisiones y puntualizaciones posteriores. Sin ir más lejos, puede decirse que el pensamiento del propio Freeman sigue siendo objeto de evolución permanente. Para dar constancia breve de esta evolución de la *teoría de stakeholder*, se resume a continuación el trabajo de Escudero (2009) en lo relativo a la distinción de tres grandes etapas en la evolución que la teoría de Freeman ha sufrido hasta el momento:

- *Etapa primera (1983 a 1987)*: la teoría de *stakeholders* se concibe inicialmente como una metodología estratégica surgida para mitigar las turbulencias que la gestión tradicional estaba sufriendo en aquellos momentos.

- *Etapa segunda (1988 a 1999)*: en esta etapa Freeman destaca la dimensión ética de la teoría. Se divide a su vez en dos subetapas.

(1) Una primera de inclinación kantiana (1988 a 1993), en la que se desarrolla una concepción de la empresa como organización con potencial para atender a los intereses de sus *stakeholders*. De manera que cada *stakeholder*, teniendo derecho a ser tratado como un fin, debe participar en los procesos de gestión (la empresa tiene ese deber hacia ellos). Dicha propuesta surge a partir de la publicación en 1988 de *A stakeholder Theory of the Modern Corporation. Kantian Capitalism*.

(2) Y una segunda subetapa, conocida como etapa de los *fundamentos normativos*, en la que asume un enfoque más amplio de carácter pragmático. En ella incorpora el concepto de *pluralismo razonable* rawlsiano, bajo la intención de dar cabida a diferentes concepciones éticas o fundamentos normativos dentro de su teoría. Esta etapa, como apunta Escudero (2009), abarca desde 1994 a 1999,

⁴³ Aunque a lo largo de la tesis se ha trabajado con la edición de Freeman, R.E. (1984), Freeman, R. E.(1984). *Strategic management. A Stakeholder Approach*. Toronto: Pitman, se ha considerado oportuno en este punto introducir la idea citada, perteneciente al prólogo de la edición de 2010 de la misma obra.

y emerge a partir de los siguientes trabajos: *The politics of Stakeholder Theory: some future directions*, de 1994; y *Business Ethics: Pragmatism and Postmodernism*, de 1999 en coautoría con Robert A. Philips.

- *Etapa tercera (1999 en adelante)*: se la denomina etapa de *capitalismo libertario de stakeholders* y se caracteriza por el libertarismo y el carácter administrativo que Freeman le otorga a la *teoría de stakeholders*. De alguna manera, la idea que apunta Escudero (2009) para este período vendría a reflejar en Freeman un reconocimiento de la dimensión moral de los negocios que, al mismo tiempo, se correspondiera con la realidad. Es decir, propone su *teoría* como modelo a seguir para aquellas compañías y organizaciones que persiguen la *excelencia*.

Este amplio recorrido evolutivo constata que se trata de una teoría abierta a nuevas contribuciones, puntos de vista y replanteamientos. Por otra parte, algo que también queda claro tras el análisis histórico de Escudero (2009), es la tendencia al cambio de paradigma en el mundo de la gestión, en el que se persigue un creciente desarrollo normativo. Desde esta perspectiva, el hecho ha llegado a ser catalogado por Donaldson (2008) como una revolución comparable al *giro copernicano* en astronomía. Es decir, producto de la dimensión normativa generada a partir del planteamiento estratégico inicial de Freeman (1984), emerge un cambio de paradigma al que Donaldson da en llamar *giro normativo* de la gestión empresarial. Luego, el planteamiento de Freeman parece no ser sino la primera piedra de toque sobre la que, progresivamente, se ha ido trasladando el centro de interés de la gestión desde una concepción estratégica a una estratégico-normativa.

El debate entre defensores y detractores de un mayor sustento normativo ya lleva algunos años sobre la palestra. Y es que, tal como comenta Gaete (2012), en el ámbito científico no es raro encontrarse con el desarrollo de reinterpretaciones o propuestas alternativas de una teoría original, en las que se aplica algún enfoque innovador o punto de vista que el autor original no tuvo en cuenta o prefirió obviar, pero que no deja de plantear el inicio de grandes cambios venideros.

En virtud de lo anterior, la investigación que aquí se desarrolla es partidaria de entender el planteamiento de *stakeholders* como eje de una

gestión organizativa que se articula entorno a una sólida fundamentación ética. Por lo que, como se comentaba al inicio del apartado, esta teoría puede ser utilizada para la gestión de aquellas organizaciones que, lejos de perseguir el beneficio económico, se debaten ante la necesidad de llevar a cabo una gestión ética acorde a los tiempos y exigencias del momento. En este sentido, Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle (2010) describen algunas de las iniciativas desplegadas al respecto desde diferentes áreas de conocimiento como el derecho, la administración pública, las organizaciones sanitarias y las políticas medioambientales. A lo largo de todos estos trabajos se observan diferentes focos o acentos (normativos, descriptivos o instrumentales). Además, Freeman et al. (2010) ven un valor añadido en el hecho de que cada aplicación específica imbrica a la *teoría de stakeholders* las diferentes corrientes teóricas propias de su área. Lo cual, enriquece la visión general y amplía los horizontes tanto desde las investigaciones teóricas, como desde aquellas que, como esta tesis, se presentan al reto de desarrollar nuevas aplicaciones en la práctica.

5.1.2.- El concepto de stakeholder

Llegado este punto cabe profundizar en el significado del concepto de *stakeholder*. Dicho concepto ha sido objeto de diversas interpretaciones a lo largo de la evolución y de los diferentes enfoques que presenta la teoría. En este sentido, puede asegurarse que la amplitud de matices y definiciones es enorme. En particular, Freeman (2010) clarifica que las dificultades para delimitar lo que se entiende por *stakeholder* surgen, principalmente, de la falta de acuerdo en la fundamentación normativa subyacente.

Sin duda, profundizar sobre la multitud de acentos diferentes que el término *stakeholder* aglutina a día de hoy, excede a las pretensiones de este trabajo. Por lo que habiendo dado cuenta de tal situación, se optará por exponer en este punto sólo aquellas definiciones más representativas y significativas. Igualmente, en virtud de la heterogeneidad de significados atribuidos al término, a mi juicio lo más prudente será mantener el neologismo anglosajón *stakeholder* en su estado original. Aunque bien es cierto que sí existe una traducción generalizada, cuya aceptación no es necesariamente inconveniente desde esta tesis. Se trata de la expresión *grupo de interés*. Sin embargo, en un sentido estricto y literal habría de

traducirse por *tenedor de intereses o apuestas*, expresión cuyo significado es claramente inadecuado para el discurso aquí planteado.

En lo relativo al origen del término *stakeholder*, el propio Freeman (1984) afirmaba que el término apareció inicialmente en un memorando interno del Institute Research Stanford (S.R.I.) en el año 1963. Según Freeman (1984) el concepto *stakeholder* definía en aquel memorando a “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir” (p.31).⁴⁴

El uso del término *stakeholder* fue propicio porque planteaba además una relación fónica y semántica con las expresiones *shareholder* y *stockholder*, cuyas traducciones son las de *accionista* o *propietario* (González-Esteban, 2001). Aunque, a día de hoy, Freeman et al. (2010) prefieren el término *financier* (financiero) a los de *shareholders* o *stockholders*, por entenderlo más inclusivo que el de propietario. En cualquier caso, en contraposición a la figura de *shareholders*, *stockholders* o *financiers* (quienes a priori serían los máximos responsables para/con la empresa u organización), el término *stakeholder* plantea la existencia de múltiples grupos ante quienes la organización debe también rendir cuentas. Asimismo Freeman (1984) propuso la que ha sido su definición más conocida: “Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (p.24).

El concepto *stakeholder* implica, en definitiva, una relación bidireccional. Por una parte desde la organización hacia los *stakeholders* y, por otra, desde éstos hacia la organización. De manera que éstos afectan a los intereses de la organización y viceversa. Así pues, con esta nueva concepción la empresa u organización pasa a estar conformada por muchos grupos, a diferencia del modelo clásico centrado en el interés del accionista o propietario (*financer*, *stockholder* o *shareholder*).

⁴⁴ Sin embargo, se conoce la existencia de un uso del término *stakeholder* previo. En particular en una obra de Silbert, en 1952; e incluso, tal como atestigua Slinger (1998) se encuentra un uso anterior, concretamente en el siglo dieciocho, aunque en este caso desde una acepción relacionada con la anteriormente comentada de *tenedor de apuestas*. En cualquier caso, acotando la línea que aquí interesa, fueron la existencia de una serie de aproximaciones prácticas e investigaciones en los años setenta, las que llevaron a Freeman a precisar su teoría y el sentido del término en su obra de 1984.

Finalmente, para concluir esta delimitación se pondrá de relieve, con Lozano-Soler (2009), que los *stakeholders* no son grupos o individuos necesariamente estáticos, sino que pueden tanto evolucionar con el tiempo, como desempeñar diferentes papeles al mismo tiempo. Asimismo, cabe resaltar que los intereses pueden ser muy diversos y no estar siempre relacionados con el valor económico o material. Como aclara García-Marzá (2004): “los intereses constituyen siempre motivaciones para la acción, fuerza o impulso hacia lo que queremos o deseamos. Y su definición excede al ámbito económico” (p.201). Pero además, no todos los intereses son iguales. Desde la perspectiva de García-Marzá (2004), existen tres tipos de intereses, los particulares (atañen al ámbito de lo privado), los grupales o comunes (relacionados con las expectativas grupales) y los generales (referidos a las expectativas, derechos y obligaciones que se tienen por el hecho de ser personas). Son estos últimos los que, como se verá con más detalle posteriormente, constituyen por sí mismos intereses legítimos y, por tanto, obligaciones morales para las organizaciones.

5.1.3.- Aproximación a los puntos nucleares de este marco

Después de explicar el origen y evolución de la *teoría de stakeholder*, así como de revelar el significado de su concepto central, llega el momento de ingresar en sus puntos nucleares. Aún con la comentada existencia de multitud de alternativas y precisiones propuestas desde diferentes autores y grupos de investigación, es indiscutible que R. Edward Freeman es el padre y principal impulsor del planteamiento de *stakeholders*. Luego, para desarrollar o adaptar cualquier interpretación alternativa que nazca de su idea inicial (como en el caso de esta tesis) convendrá aclarar, a priori, los puntos esenciales sobre los que pivota la nueva propuesta.

Como se ha visto, la confesa perspectiva pragmática del autor parte de la imperativa necesidad estratégica de integrar los factores externos en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones. Por ilustrarlo con una analogía, para Freeman (1984) el hecho de no tener en cuenta en la gestión de las empresas y organizaciones estos factores externos sería semejante, a nivel de consecuencias, a lo que en la psicología psicoanalítica significaría obviar los procesos de negación teorizados por Freud. Luego, también en términos estratégicos de gestión, lo saludable

será atender a todos los *inputs* o entradas de información que puedan condicionar el proceso.

A partir de esta apertura de las empresas y las organizaciones a la sociedad, Freeman et al. (2010), argumentan que la teoría de *stakeholder* puede resolver, en definitiva, ciertos problemas como: el problema de la *creación de valor y el comercio*, el *problema de la ética y el capitalismo*, y el *problema de la mentalidad empresarial*. Problemas que, como se verá, tienen mucho en común con las dificultades que también han de afrontar los S.D.U.

Respecto a la *creación de valor y comercio*, la teoría muestra cómo las organizaciones pueden ser descritas desde la perspectiva de las relaciones entre sus *stakeholders*. Lo cual da pie a atender las necesidades e intereses de los *stakeholders* y el valor que en ellos debe depositar la gestión. En lo relativo a solucionar *el problema de la ética y el capitalismo*, la teoría explica cómo las organizaciones pueden gestionarse teniendo en cuenta los efectos y responsabilidades hacia los *stakeholders*. En esta línea, los autores entienden que la teoría satisface la rendición de cuentas con aquellos de quienes la empresa es responsable. Es decir, que una vez atendidos los *stakeholders*, entienden por satisfecha la *responsabilidad social*. Lo cual, también es aplicable a los S.D.U. Finalmente, respecto a la solución del *problema de la mentalidad empresarial*, su propuesta plantea la aplicación de estrategias que integran a la ética en la gestión de las organizaciones, de forma que se implementen en el mundo real. Siendo éste, de nuevo, un planteamiento deseable para los S.D.U.

De un modo global, se concretan a continuación una serie de atributos proporcionados por esta teoría que son plenamente válidos para los intereses y la gestión ética de los S.D.U.:

- Además de tener en cuenta el objetivo final de las organizaciones, hay que pensar en las consecuencias y los efectos de las acciones sobre los *stakeholders*, así como los potenciales efectos de éstos sobre las organizaciones.
- Hacer lo anterior significa haber entendido las características de los *stakeholders*, sus valores, su pasado y su contexto. Para tener éxito hay que tener claro lo que se persigue.

- Existen algunos puntos básicos en el desarrollo de la gestión de los *stakeholders* que permiten a las organizaciones cumplir con los deberes sociales.
- Se replantea el plan estratégico teniendo en cuenta a los *stakeholders*.
- Los intereses de los *stakeholders* necesitan ser tenidos en cuenta a lo largo del tiempo.
- Es necesario comprender cómo la relación entre *stakeholders* se desarrolla a tres niveles de análisis: el racional (entender la organización como un todo), el procesual (conocer los procedimientos de actuación) y el transaccional (el desarrollo de operaciones entre *stakeholders* en el día a día).

En relación a este último punto, cabe matizar el hecho de que el marco teórico de aplicación propuesto por Freeman (1984) se compone de tres *niveles* que se corresponden con los procesos en los que la organización o empresa dirige la interacción (comportamiento organizacional) con sus *stakeholders*. Estos niveles se definían, según se ha visto, como: (1) *racional*, (2) *procesual* y (3) *transaccional*.

En base a esta estructura, Freeman (1984) explica la necesidad de ir acometiendo ordenadamente los diferentes niveles. Inicialmente se requiere comprender (*perspectiva racional*) quienes son los *stakeholders* y qué intereses se aprecian. En segundo lugar, se establece la conveniencia de conocer los procesos que desarrolla la organización para relacionarse con los *stakeholders* (*nivel procesual*). Viendo además si dichos procesos encajan con el mapa de *stakeholders* planteado en el nivel racional. Y, por último, el autor insta a desarrollar las transacciones o gestiones (*nivel transaccional*) entre la organización y los *stakeholders*, advirtiendo la necesidad de que éstas se alineen con lo establecido en los niveles anteriores.

A continuación se explicará, brevemente, la aplicación de los citados niveles de la teoría de *stakeholders* planteada por Freeman. La cual implicaría llevar a cabo las siguientes indicaciones en la gestión de la organización:

- Nivel racional:

Desarrollar un mapa de *stakeholders* a partir de un análisis histórico del entorno relacionado con la vida de la organización. Este mapa debe

incorporar a todos aquellos grupos o individuos que mantengan algún tipo de interés con la organización. Como propuesta genérica Freeman (1984) propone el mapa mostrado en la Figura 7

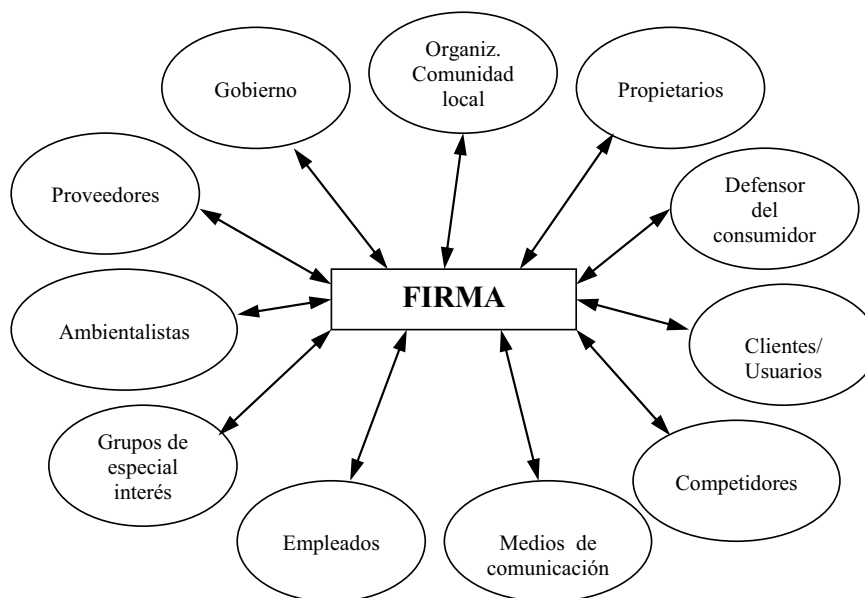


Figura 7. Mapa genérico de stakeholders. (Freeman, 1984)

Esta propuesta, como resulta obvio, no es más que un punto de partida sugerido por Freeman. Cada organización debe elaborar su propio mapa atendiendo a sus particularidades y contexto⁴⁵.

- Nivel de procesos:

El nivel de procesos alude a los procesos utilizados para gestionar la relación con los *stakeholders*. De alguna manera encuentra su sentido en la búsqueda de adaptación con el entorno. Freeman sugiere tres tipos de procesos genéricos: análisis de la cartera de negocios, análisis de los procesos estratégicos y procesos de exploración del entorno. El análisis de la cartera de negocios se resume en el examen de las diferentes unidades de negocio de forma que se genere una visión de los factores clave de cada unidad. Este procedimiento es criticable, como advierte Gaete (2012), ya que podría dejar fuera de consideración a *stakeholders* que en

⁴⁵ Por parte de este trabajo, la concreción planteada para el terreno de los S.D.U. se reflejará en el apartado 5.3.2.1 del presente capítulo.

determinados momentos no tuvieran impacto sobre las unidades de negocio activas en ese momento. En cuanto al análisis de procesos estratégicos, alude a las reuniones en las que los ejecutivos valoran el desarrollo de la gestión y planifican las nuevas estrategias. Nuevamente, desde esta perspectiva estratégica se está primando a un determinado segmento de *stakeholders* sobre el resto, siendo éste otro punto conflictivo en términos éticos. El caso es que el análisis de procesos estratégicos suele ser protagonizado por los altos ejecutivos, siendo sus intereses antepuestos en detrimento de los de los *stakeholders* externos. Y, finalmente, quedan los procesos de exploración del entorno, donde Freeman aconseja atender a los principales acontecimientos y tendencias susceptibles de afectar a la organización o empresa.

En cualquier caso, en relación al *nivel de procesos*, Freeman invita nuevamente a desarrollar los propios procesos en función de las características y las necesidades de cada empresa u organización. Algo con lo que esta investigación está plenamente de acuerdo, pues es obvio que los S.D.U. difieren de las empresas que Freeman tenía en mente al concebir su teoría.

- Nivel transaccional:

Este nivel comprende las operaciones y transacciones entre la organización y los *stakeholders* que la componen. En él deben emplearse recursos y prácticas encaminados a asegurar el éxito de dichas interacciones. Específicamente este nivel alude a cómo interactúan la organización y sus directivos, con los *stakeholders* (Escudero, 2009). Asimismo, el éxito de las acciones desarrolladas dependerá en buena medida de la consecución y ajuste logrado en los niveles anteriores. Luego, como se adelantaba, se hace imprescindible una alineación de las tres partes. En este sentido, Freeman indica que la adecuada gestión de una organización respecto a su relación con los *stakeholders* depende en gran medida de su capacidad para aplicar conjunta y coordinadamente estos niveles.

A todo ello, Freeman añade como atributo final de su teoría la conveniencia estratégica por parte de la organización de asumir una *filosofía de voluntarismo* subyacente al desarrollo conjunto de esta postura. Es decir, insta a la organización a asumir voluntariamente el compromiso de satisfacer los intereses de los *stakeholders*. Para ello, argumenta que

esta filosofía permitirá un mejor grado de consecución del planteamiento general de su teoría. Sin embargo, a mi juicio, este punto es también criticable desde un enfoque ético. La gestión ética no puede basarse en respuestas voluntarias u opcionales, sino que parte de una obligación moral, que aún siendo libre, es autoimpuesta. Por lo que asumir la satisfacción de los intereses de los *stakeholders* no debe entenderse desde mi punto de vista como una opción voluntaria, sino como un deber moral.

En definitiva, se han ido detectando en este análisis una serie de necesidades o requerimientos ético-normativos que, desde las pretensiones de esta tesis, serán reenfocados según el plan de trabajo previsto para los próximos apartados. Desde esta nueva concepción, es obvio que el refuerzo de una dimensión normativa bien fundamentada es necesario para fortalecer la orientación metodológica de la *teoría de stakeholders* según Freeman la planteó en sus inicios. En esta línea, González-Esteban (2001) defiende la revisión y complementación de la *teoría de stakeholders* desde la base normativa de la *ética del discurso*. Hecho que permitirá, como se verá más adelante, diseñar procesos de identificación y gestión de los *stakeholders* conducentes a la satisfacción de todos los intereses legítimos depositados en la organización, generando además relaciones de confianza y cooperación. En palabras de González-Esteban (2007):

De este modo podemos afirmar, que el concepto de *stakeholder* entendido desde la ética empresarial dialógica nos abre la posibilidad teórico-práctica de la gestión de la responsabilidad social corporativa (RSC) desde un punto de vista no meramente estratégico sino también ético-normativo. (p.223)

Con este planteamiento, se tomará como referencia la propuesta de González-Esteban (2001, 2012a) en su trabajo *La responsabilidad moral de la empresa: una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva*, para tratar de aplicar a la gestión de los S.D.U. el *modelo integral* resultante. A modo de síntesis, puede decirse con dicha autora que este modelo se sirve de la teoría planteada por Freeman para permitir un acceso metodológico y estratégico a los fundamentos éticos establecidos en la *ética del discurso*. Así, desde esta perspectiva integrativa, se abordará el siguiente apartado del trabajo.

5.2.- Complementación de la *teoría de stakeholders* con la *ética discursiva*

Este apartado tiene como objeto explicar el modo en el que la *teoría de stakeholder* puede ser complementada, siguiendo el trabajo de González-Esteban (2001), con la *ética discursiva*. Dicha complementación, como ya se ha comentado, permitirá abordar un modelo de gestión ética de los S.D.U. acorde tanto a las exigencias normativas, como a las necesidades estratégicas y funcionales de la gestión deportiva.

A continuación se recogen los principales componentes que tratarán de integrarse desde ambas teorías. El apartado se estructurará en tres puntos. El primero de ellos explicará los principios básicos de la *ética discursiva*⁴⁶. Una vez conocido el potencial de esta teoría ética, el siguiente punto ofrecerá una perspectiva revisada de la *teoría de stakeholder*. Esta revisión permitirá detectar tanto las flaquezas de la *teoría de stakeholder*, como consolidar y potenciar sus fortalezas. Finalmente, el tercer punto se dedicará a exponer el modelo resultante entre la *teoría de stakeholder* y la *ética discursiva*, denominado por González-Esteban *modelo integral de stakeholders*.

5.2.1.- Principios básicos de la *ética discursiva*

Este apartado analizará brevemente los principios básicos de la *ética del discurso*, a fin de dotar a la metodología de *stakeholders* de un fundamento ético que permita generar una aplicación procedimental coherente desde esta perspectiva normativa. Como se vio en el *Capítulo 1* se trata de una teoría ética que nació en la década de los setenta y que se propone encarnar en la sociedad los valores de *libertad*, *justicia* y *solidaridad* a través del *diálogo*, entendiéndolo como el único procedimiento que da cabida a la dimensión individual de las personas y, a la vez, también a la dimensión solidaria (Cortina, 2007).

A modo de recordatorio también es conveniente advertir ahora que el punto de partida en que se asienta la *ética del discurso*, propuesta

⁴⁶ Llegados a este punto conviene recordar que un primer análisis general de la *ética discursiva* ya fue desempeñado en el *Capítulo 1* de la presente tesis. Sin embargo, dada la importancia que esta teoría representa para la adecuada comprensión no solo del conjunto de la tesis, sino en especial para este apartado, a continuación se optará por rescatar sus puntos cruciales para poder explicitar una gestión ética de los stakeholders.

inicialmente por los filósofos Karl-Otto Apel y Jürgen Habermas, es el del *deber* basado en el *vínculo comunicativo*. Un vínculo que lleva a los humanos a reconocerse como interlocutores capaces de intercambiar argumentos. Al margen de ciertas divergencias en la fundamentación teórica de estos dos autores, con su obra se asienta el reconocimiento recíproco como base para la obligación moral. Se trata de un mundo que abrió el pensamiento de Immanuel Kant, como expone Cortina (2007), aunque sobre el que el autor alemán nunca profundizó lo suficiente: el mundo de la intersubjetividad y el reconocimiento recíproco.

Así pues, algunas características definitorias del sujeto en que se apoya este trabajo parten de la premisa de una necesidad de reconocimiento para vivir plenamente. Un reconocimiento que, según la *ética discursiva*, se halla en la competencia y el vínculo comunicativo. Y, en base a tal premisa, la obligación emerge del vínculo comunicativo. Dicho vínculo es por tanto el que lleva a los humanos a reconocerse como interlocutores capaces de intercambiar argumentos. Así pues, se trata de una concepción de sujeto en la que su competencia comunicativa lo hace sentir vinculado moralmente con los demás, hallando la sede de su propia moral en la acción comunicativa. En palabras de Habermas (2002):

Como hemos dicho, las convicciones y normas morales tienen su sede en formas de vida que se reproducen sobre la acción comunicativa de sus protagonistas. Dado que la individuación se efectúa en el medio socializante de la compacta comunicación lingüística, la integridad de los particulares depende especialmente de que su trato mutuo sea de carácter cuidadoso. (p.77)

Desde este enfoque, se entiende por *acción comunicativa* aquella en la que el hablante y el oyente buscan el entendimiento mutuo. Se trata de una acción en la que los interlocutores se tratan entre sí como fines. Por contra, aquella acción en la que al menos uno de los interlocutores es instrumentalizado, se denomina en esta teoría acción estratégica o instrumental. Quede claro, que en la acción comunicativa los interlocutores se tratan entre sí como fines, y en la estratégica como medios; de forma que en la primera se pone en práctica una racionalidad comunicativa y en la segunda una racionalidad estratégica (García-Marzá, 1992).

Para llevar a cabo la *acción comunicativa* en cuestión, se vio en el *Capítulo 1* que el hablante debe elevar implícitamente cuatro pretensiones

de validez del habla que el oyente debe aceptar, a su vez, para que esa acción comunicativa sea racional: inteligibilidad o comprensibilidad, veracidad o autenticidad, verdad proposicional y corrección o rectitud normativa. Así pues, como señala Habermas (2006) estas pretensiones circunscriben a la norma (resultante de un discurso) dentro del marco de un reconocimiento intersubjetivo que la dota de autoridad:

En tanto que pretensiones, están ligadas al reconocimiento intersubjetivo; por ello la autoridad pública de un consenso logrado discursivamente bajo las condiciones del “poder decir no” no puede ser sustituida por la intelección privada de cualquier individuo que crea saber más y mejor. (p.82)

De un modo muy sintético conviene recordar que la *inteligibilidad* hace referencia a hacerse entender y explicarse claramente conforme a las reglas gramaticales. Además, la inteligibilidad es previa a las demás y se supone siempre para que puedan tener sentido el resto de pretensiones. La *veracidad*, por su parte, aludía al hecho de decir realmente lo que se piensa o a aducir argumentos por los que se cree que lo que se dice es verdadero. Sólo era demostrable por la vía de la experiencia y los hechos. La *verdad proposicional* se describía como la aspiración de representar objetivamente los hechos, y se trataba por tanto de la pretensión de validez que se perseguía en las investigaciones científicas. Y, finalmente, la *corrección* se definía como la pretensión de ajustar aquello que se dice según un marco normativo reconocido socialmente como válido. En este sentido, la corrección es la pretensión que se eleva para lograr la validez de las decisiones morales. En cualquier caso, verdad y corrección son pretensiones de validez del habla que únicamente pueden resolverse mediante la puesta en práctica de una argumentación o discurso. Un discurso celebrado, bien entre los afectados por una decisión para la búsqueda de la corrección (discurso práctico) o bien entre los científicos para la consecución de la verdad en sus investigaciones (discurso teórico). En cualquier caso, para que este discurso sea producto de la racionalidad comunicativa (y no de la estratégica), debe efectuarse bajo el presupuesto de una comunidad ideal de comunicación o de una situación ideal de habla, en la que primen, como indica Habermas (1991), las siguientes reglas fundamentales:

- Cualquier sujeto capaz de lenguaje y acción puede participar en el discurso.

- Cualquiera puede problematizar cualquier afirmación.
- Cualquiera puede introducir en el discurso cualquier afirmación.
- Cualquiera puede expresar sus posiciones, deseos y necesidades.
- No puede impedirse a ningún hablante hacer valer sus derechos, establecidos en las reglas anteriores, mediante coacción interna o externa al discurso. (p.112- 113)

Con lo que será un discurso en el que se dialogue en condiciones de simetría, atendiendo a la fuerza del mejor argumento, es decir, aquel susceptible de satisfacer intereses universalizables. A esta satisfacción de intereses universalizables se la denomina principio de universalización (U). Pero además, la ética discursiva únicamente entiende que son justas las normas a las que todos los afectados darían su consentimiento tras un diálogo celebrado en dichas condiciones. A esta nueva exigencia se la llama principio de la Ética del Discurso (D). Y recordemos que la norma únicamente se considerará correcta si cumple ambos principios. La Figura 8 presenta un pequeño esquema que plasma gráficamente la naturaleza de la acción comunicativa.

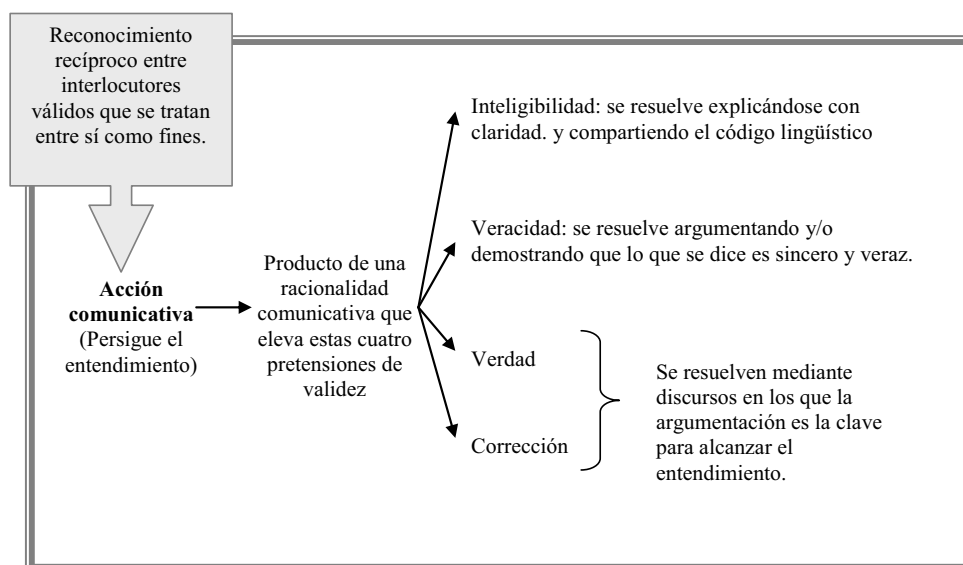


Figura 8. Esquema del desarrollo de la acción comunicativa.

De esta manera se ha llevado a cabo una reinterpretación del concepto de persona a partir de la dimensión monológica planteada por Kant. Concretamente se entiende que la acción comunicativa es aquella orientada al entendimiento entre individuos, y que el resto de usos del

lenguaje (estratégico o instrumental), son parasitarios del uso genuino orientado al entendimiento. De forma que cada sujeto participa necesariamente, a través del lenguaje, de una dimensión intersubjetiva en la que se disipa la mera razón individual, para crear una nueva forma de razonamiento dialógico que es compartido intersubjetivamente. En palabras de Habermas (2002):

Por supuesto que los proyectos individuales de vida no se forman con independencia de los contextos vitales compartidos intersubjetivamente. (...) A primera vista, la teoría moral y la ética parecen guiadas por la misma pregunta: "¿Qué debo hacer yo, qué debemos hacer nosotros?". (...) Pues tales preguntas éticas (...) se confunden con preguntas sobre la identidad: cómo debemos comprendernos a nosotros mismos, quiénes somos y quiénes queremos ser. Es obvio que para ellas no hay una respuesta independiente del contexto respectivo, es decir, una respuesta igualmente vinculante para todas las personas. (p.77)

En este sentido, la intersubjetividad forma parte ineludible de cada sujeto. Luego, a nivel normativo, esta versión dialógica que buscaría la *corrección* bajo el presupuesto de una *comunidad ideal de comunicación o situación ideal de habla*, sería análoga en su principio de universalización al imperativo categórico kantiano de la universalidad. En este sentido Cortina (2007) conviene que mientras para Kant el punto de partida de la ética se hallaba en la conciencia del deber, la versión dialógica parte del hecho de que las personas argumentan sobre las normas y se interesan por encontrar aquellas que son moralmente correctas.

Por tanto, en la versión dialógica de sujeto que plantea la *ética del discurso*, éste se reconoce, además de como un ser *autónomo* y poseedor de *dignidad*, también como un *interlocutor válido* que dispone de *competencia comunicativa*. Lo cual impregna su propia naturaleza, lo quiera o no, de una naturaleza intersubjetiva de la que no puede desprenderse y de la que también los S.D.U. deben tomar buena nota a la hora de configurar el carácter de su gestión.

En definitiva, los principios de la *ética discursiva* recién descritos permitirán, aprovechando el trabajo de González-Esteban (2001), satisfacer las carencias normativas que presentaba la *teoría de stakeholder* en su estado inicial en cuanto a formación ético-normativa. Para ello, se presenta a continuación cómo se establece dicho ensamblaje entre ambas teorías.

5.2.2.- Perspectiva revisada de la teoría de stakeholders

Una vez que ya se han expuesto en los anteriores apartados tanto los puntos principales de la *teoría de stakeholder*, como los principios básicos de la *ética discursiva*, este apartado estudiará aquellos elementos de la *teoría de stakeholder* que son susceptibles de revisión desde la *ética del discurso*.

Para comprender estos puntos, el apartado presenta a continuación una breve síntesis de los componentes de la *teoría de stakeholder* que estarán sujetos a cambios en clave estratégico-normativa. Por una parte se revisará el concepto de *comunicación*, sugiriéndose el cambio desde el modelo de comunicación estratégica propuesto por la *teoría de stakeholder*, al modelo de *acción comunicativa* que defiende la *ética del discurso*. Y, por otra parte, se dará cuenta también de la necesidad de explicitar el cambio de paradigma en el que el objetivo de la *creación de valor* deja de orbitar sobre el beneficio económico, para perseguir una creación de valor en sentido amplio, que se asiente sobre los intereses legítimos de los *stakeholders*. Posteriormente, a partir de lo expuesto, se mostrará cómo quedan dichas propuestas tras el pertinente reenfoque.

Puede decirse, a partir del sumario que establece Freeman (1984) al final de su obra, que el mayor objetivo de su teoría es dar cuenta de la necesidad que las organizaciones tienen de tratar con sus *stakeholders*. Para lo que el autor formuló una serie de procesos de implementación de dichas relaciones.⁴⁷ De un modo resumido Freeman habla de un primer análisis *racional* que permita conocer quiénes son los *stakeholders* y qué intereses tienen. En segundo lugar, el autor propone un nivel *procesual* al que corresponde conocer los procesos efectuados por la organización para interactuar con sus *stakeholders*. Y, finalmente, alude a un tercer nivel *transaccional* que comprende el desarrollo de las gestiones pertinentes entre la organización y los *stakeholders*. Con estos procesos Freeman describe ordenadamente la relación que se establece en las diferentes fases de la gestión entre la organización y sus *stakeholders*. Dicha relación, como es obvio, basa su razón de ser en la comunicación constante entre los implicados, siendo el modelo de comunicación estratégica propuesto por

⁴⁷ Procesos que ya se han descrito en el apartado 5.1.3. del presente capítulo de la tesis.

Freeman uno de los principales puntos que esta revisión normativo-estratégica afrontará desde la *ética del discurso*.

En virtud de lo anterior, es interesante resaltar la idea propuesta por Freeman (1984) a mediados del capítulo ocho de su obra, en relación al valor de la *comunicación* para el desarrollo adecuado de su teoría. Al respecto de la importancia de la habilidad comunicativa, Freeman afirma de la misma que es importante para negociar y establecer soluciones ante los procesos organizacionales desarrollados entre *stakeholders*. Sin embargo, según los planteamientos argumentados antes, esta concepción de habilidad comunicativa (en clave estratégica), dista de los planteamientos que emergen de la fundamentación de la *ética discursiva*.

A propósito de la *teoría de stakeholder* y su relación con los modelos de comunicación, manteniendo posturas cercanas a la de la *ética discursiva* defendida por González-Esteban (2001), Crane & Livesey (2003) subrayan la distinción entre diferentes objetivos que se pueden perseguir con la comunicación: el de manipular y persuadir, por una parte, y el de educar y facilitar el entendimiento, por la otra. Acordes a la fundamentación ética propuesta en el punto anterior, estos autores también ponen sobre aviso el peligro de emplear modelos de comunicación asimétricos con los que tratar de conseguir comportamientos y actitudes afines a los intereses de la corporación. Además, puede concluirse definitivamente en el campo de la gestión, de la mano de Grunig & Grunig (1992), que las formas de comunicación simétrica son superiores en tanto que presentan no sólo un mayor fundamento ético, sino también la capacidad de lograr el desarrollo más efectivo de las relaciones públicas.

Del mismo modo Crane & Livesey (2003), apoyándose en Gao & Zhang (2001), argumentan que el diálogo debe implicar un proceso en el que los *stakeholders* no solamente han de ser escuchados, sino que además se ha de responder ante ellos. Siendo éste un punto de total acuerdo con los planteamientos sugeridos desde la *ética discursiva*. Con lo que se sugiere, en esta línea, que la comunicación por la comunicación, en el sentido de negociación estratégica en el que la planteaba Freeman, no es suficiente. Luego, en las propias palabras de Crane & Livesey (2003) se reclama que “una mayor atención a la comunicación de los stakeholders, en todas sus formas, es claramente vital” (p.52).

Por otra parte, el otro gran punto que a mi juicio es susceptible de revisión en la *teoría de stakeholder* es el relacionado con la *creación de valor*. Éste es uno de los puntos clave de la ética de las organizaciones, por lo que volviendo a la obra de referencia de Freeman (1984), cabe entrar en la pregunta por los valores y criterios de orientación que éste lanza al final al hablar del rol del ejecutivo. Esta pregunta ha sido recogida por Jensen (2002) cuando se plantea los principales interrogantes que las organizaciones deben cuestionarse: ¿qué estamos tratando de conseguir? ¿cómo debemos conseguirlo? o ¿cómo diferenciamos lo correcto de lo incorrecto?

Como se ha ido comentando, el objetivo que debe lograrse, más allá del beneficio económico, es la creación de valor en un sentido amplio (para todos los *stakeholders* en relación a sus intereses legítimos). Luego, debemos caminar hacia esta concepción de empresa u organización plural. Pero, ¿qué sucede con la pregunta sobre el procedimiento? ¿cómo debemos conseguir los objetivos? Es evidente que el procedimiento a seguir debe articularse acorde con el fundamento normativo. De forma que se mantenga la coherencia con toda la estructura metodológica y, sobre todo, entre el objetivo y el procedimiento. Algo que, sin duda, se logra con la revisión y reinterpretación planteada desde la *ética discursiva*, ya que, mediante la complementación de ambos planteamientos (metodología de *stakeholders* y *ética discursiva*) el *objetivo* normativo recae y se funde en el mismo *procedimiento*.

Así pues, a la mencionada necesidad de atender a los diferentes tipos de comunicación propuestos tanto por Crane & Livesey (2003), como por Gao & Zhang (2001), González-Esteban (2001) y Grunig & Grunig (1992), se une la necesidad de plantear un procedimiento que se alinee con los objetivos normativos de la gestión. Para ello, a continuación se dará cuenta del *modelo integral de stakeholder* propuesto por González-Esteban (2001). Su modelo de ética empresarial dialógica trata de hacer posible el paso de la teoría a la práctica. Esta autora apunta a una serie de puntos positivos del enfoque de *stakeholders* de Freeman (1984), como plataforma sobre la que desplegar su revisión dialógica de la gestión empresarial. Concretamente González-Esteban (2001) aporta ocho puntos que se resumen como sigue:

- Apunta a un concepto de dignidad humana en el que los seres humanos se tratan como fines en sí mismos y no como medios.
- Indica que los propietarios no son más que otra parte de la organización con intereses. Unos intereses que deben equilibrarse con el resto de *stakeholders* implicados en las decisiones.
- Permite plantear alternativas entorno a una idea de justicia y equidad en la que los dirigentes deben ponerse en situación de todos los *stakeholders* en lugar de sólo en la de los propietarios.
- Proporciona información crítica desde los *stakeholders*.
- Sugiere que la organización puede trascender la estructura legal para atender a términos morales.
- Aporta significados pragmáticos para la comprensión de las obligaciones morales de la empresa u organización hacia los *stakeholders*.
- Promueve la creación de estrategias para potenciar los procesos de relación entre los *stakeholders* y la organización, así como procesos de auditoría de las propias estrategias.
- Subraya la necesidad de entablar procesos de comunicación entre los interesados de las diferentes decisiones.

Así, a partir de estas premisas apuntadas tras la revisión de la teoría de *stakeholders*, González-Esteban (2007) subraya que la empresa u organización deja de ser cosa de uno (accionista o propietario), para pasar a entenderse desde la pluralidad de agentes que intervienen en ella y la hacen posible (*stakeholders*). Pero, además, desde el prisma de la *ética del discurso*, las relaciones entre los mismos pasarían a tener cabida más allá de la dimensión jurídica y social, posibilitando una interacción en sentido *moral*. Hecho que, definitivamente, permite vislumbrar la viabilidad en los procesos de gestión, tanto del bien interno de la organización, como de su responsabilidad social y moral.

Así las cosas, se propone plantear un modelo de gestión basado en el diálogo entre todos los *stakeholders*. Facilitando así, a través de dicho diálogo, la posibilidad de dar a conocer sus intereses y valores, ya sean estos intereses universalizables, grupales o particulares (García Marzá, 2004; González-Esteban, 2002).

Según explica González-Eesteban (2007), dicho diálogo debe tener, en consonancia con los fundamentos de la *ética discursiva* descritos en el subapartado anterior, las siguientes características:

- Los intereses pueden ser clasificados según sean particulares, grupales y universalizables o generalizables.
- Los stakeholders se concibirán no sólo como afectados por la actividad de la organización, sino también como interlocutores válidos.
- Los stakeholders poseen poder tanto en sentido estratégico o instrumental, como en sentido comunicativo (entendido como proveedor de entendimientos y consensos acerca de intereses universalizables).
- El diálogo encaminado a llegar a consensos sobre normas y procedimientos relativos a intereses universalizables se entenderá como una exigencia.
- El diálogo deberá atender a los principios planteados por Habermas (2000) en sus *Aclaraciones a la Ética del Discurso*. Se trata de los principios de: sinceridad de los interlocutores, inclusión de todos los afectados como solución a los conflictos potenciales, presentes y futuros (o en su defecto representantes), principio de reciprocidad entre los participantes, y principio de simetría.

A modo aclaratorio estos principios del diálogo han sido resumidos de la mano de González-Esteban (2012) como sigue:

1. Principio de comunicación: todos los participantes en el diálogo aceptan que no utilizarán el recurso a la violencia o a la manipulación, sino a las obligaciones y los derechos de argumentación.
2. Principio de inclusión: todos los afectados potenciales, presentes y futuros, o en su caso sus representantes, habrán de participar en los diálogos. Nadie puede ser excluido de la participación.
3. Principio de simetría: el diálogo debe desarrollarse en condiciones que aseguren una completa igualdad de oportunidades y una total simetría en las condiciones de participación y en las posibilidades de interpretación de los intereses en juego.
4. Principio de reciprocidad: todos los intereses tienen que ser considerados por igual y estar abiertos a la revisión basada en razones; por lo tanto, ningún interés puede ser considerado definitivo y libre de crítica. (p.96)

Teniendo en cuenta estos principios, el acuerdo resultante de tal diálogo concebirá su rigor ético en función de su proximidad al procedimiento dialógico recién descrito. Desde esta perspectiva, la clave está en entender que una organización logrará legitimidad y credibilidad a partir de una gestión de los procesos entre sus *stakeholders* encaminada a responder a las expectativas legítimas y universalizables que éstos posean. Es decir, para que una política, una estrategia, una acción, o incluso la propia organización sean consideradas éticas, éstas deben ser capaces de integrar los intereses legítimos de sus stakeholders y responder ante ellos (González-Esteban, 2002, 2003; y González-Esteban & García-Marzá, 2006).

En relación a la necesaria integración del principio moral de responder ante los intereses generalizables o legítimos, García-Marzá (2004) concluye que para que la gestión de una organización sea considerada ética, tanto sus decisiones y políticas, como las consecuencias de las mismas, deben ser aceptadas por todos los stakeholders. Por lo que cada organización deberá ser capaz, pues, de identificar a sus *stakeholders* y averiguar sus expectativas. De entre las diferentes expectativas, *particulares, grupales* o *universalizables*, éstas últimas deben ser priorizadas, pero ¿cómo se puede identificar a los *stakeholders* y la naturaleza de sus intereses? Para dar respuesta González-Esteban (2012) ve clave diferenciar a los *stakeholders* según posean los siguientes atributos:

- Poder comunicativo: entendido como capacidad de interlocución y por lo tanto de entablar diálogos con la meta de alcanzar acuerdos.
- Expectativas urgentes.
- Poder estratégico o de influencia.
- Demandas que pudieran ser consideradas como legítimas, es decir, que cualquier *stakeholder* pudiera considerar correctas.

Cabe recordar, finalmente, que para discriminar tanto el tipo de *stakeholders* como la naturaleza de sus intereses, esta revisión de la ética empresarial dialógica propone la identificación de tales *stakeholders* a partir de un procedimiento de diálogo.

En definitiva, hasta aquí se ha expuesto la revisión de la *teoría de stakeholders* desde la *ética del discurso*. De manera que se ha dado constancia de cómo entender los puntos esenciales de la *teoría de stakeholders* en tanto que metodología con la que aplicar los principios normativos discursivos. No obstante, el estudio planteado por González-

Esteban llega todavía más lejos y, tras esta revisión, plantea un *modelo integral* en el que se funden, de un modo sincrónico y sin fisuras, la parte normativa y de fundamentación ética, con las partes descriptiva y estratégica de la gestión. En el siguiente apartado se da cuenta de ello.

5.2.3.- Modelo integral de stakeholders

Producto de la revisión de la *teoría de stakeholder* realizada desde la *ética del discurso*, emerge el *modelo integral de stakeholders*. Es decir, con la complementación de la *ética discursiva* y la *teoría de stakeholders* González-Esteban (2001) plantea, en el *modelo integral*, la posibilidad de reunir y mantener tres puntos básicos insoslayables en cualquier modelo de ética empresarial o de las organizaciones. El primero sería la necesidad de conjugar los aspectos teóricos y los prácticos de un modo integrativo. El segundo sería asumir una perspectiva que al mismo tiempo que pragmática sea también normativa. Y, el tercero, el hecho de desarrollar una gestión que más allá de dar cuenta de la *responsabilidad social*, lo haga también de la *responsabilidad moral*. Tanto es así que, como se explicará un poco más adelante, sólo los *stakeholders* que representan una *responsabilidad moral* para la organización y, por tanto, con expectativas universalizables, han de ser considerados como un deber moral.

Con esta consideración se apela a la necesidad de un *modelo integral de stakeholders* que comprenda y guíe a las empresas y organizaciones (como por ejemplo los S.D.U.) entorno a las tres dimensiones concretas planteadas por Donaldson & Preston (1995). Estas dimensiones son: *la descriptiva, la estratégica y la normativa*⁴⁸.

En cualquier caso, para Freeman (1999) la perspectiva de Donaldson y Preston encuentra su origen en un enfoque de la filosofía de la ciencia, según el cual la *dimensión descriptiva* trataba de explicar lo que el mundo es realmente, la *dimensión normativa* prescribía cómo éste debía ser, y la *instrumental* mediaba entre los fines y los medios. Esta idea ha recobrado tal fuerza y aceptación en los últimos años que incluso ha sido puesta en valor recientemente por Freeman et al. (2010) en la obra *Stakeholder Theory. The state of the art*, a partir de las siguientes palabras:

⁴⁸ No obstante, desde el *modelo integral* que aquí se propone, se apuntarán en breve una serie de matices respecto del modelo de estos autores.

Y, si bien existe una gran variedad de formas en que los teóricos hablan y piensan sobre la teoría de los stakeholder, hay un gran acuerdo, y, en particular, que pone de relieve la dimensión moral ineludible de firme propósito y la responsabilidad de la gestión, que expande la conversación más allá de la consideración exclusiva de los shareholders, y que el desarrollo teórico necesita tener en cuenta al complejo conjunto de fenómenos que la teoría de stakeholder incorpora (por ejemplo, descriptiva, instrumental, normativa y de gestión). (p. 234)

Asimismo, Freeman (2002) ya reconocía tres factores cruciales que le llevaron a aceptar dicha propuesta: su capacidad de darle orden y coherencia a la teoría inicial; la posibilidad de clarificar un marco para estructurar el campo de investigación sobre la misma; y su potencial para ofrecer una aplicación más acotada y concreta. Luego, la tipología de las tres dimensiones ha acabado teniendo pleno sentido incluso para el propio creador de la teoría inicial.

Estas tres dimensiones juegan un importante papel, pero cada una tiene su propio rol y metodología. La descriptiva y la instrumental son dimensiones que implican cuestiones tangibles, mientras que la dimensión normativa es explícitamente moral y pertenece a la disciplina ética. Para estos autores la dimensión normativa es la que juega un papel central en la teoría de *stakeholder*, mientras que las otras juegan un rol subordinado. De manera que desde su perspectiva, podría decirse que la teoría de *stakeholder* es una teoría fundamentalmente moral.

En cualquier caso, a pesar de la innegable existencia de puntos en común, la propuesta del *modelo integral* de González-Esteban (2001) plantea ciertas matizaciones significativas respecto al modelo de Donaldson y Preston. Su principal desacuerdo parte de la separación que estos autores plantean entre las diferentes dimensiones. Para ella la integración de las tres partes es crucial, y en lugar de incidir en las diferencias pone el énfasis en los puntos de unión. Algo en lo que también coinciden contribuciones como las de Jones & Wicks (1999), o el propio Freeman (1999).

Así las cosas, González-Esteban (2001) se apoya en la fundamentación de la dimensión normativa desde la *ética del discurso*, para generar a partir de ella un modelo al que llama: *modelo integral de stakeholders*. En palabras de la propia González-Esteban (2003) este modelo se define como sigue:

Bajo la denominación de modelo integral de stakeholders se pretende indicar, por una parte, que las tres dimensiones o usos del enfoque de los stakeholders, a saber, descriptivo-analítica, estratégico-instrumental y normativo, deben entenderse y comprenderse en completa interacción en la gestión de la empresa. Es, por tanto, un modelo que postula que para dirigir la empresa de modo responsable moralmente debe hacer uso de los tres momentos del enfoque y nunca de uno solo. (p.65)

Así, aunque el pensamiento de la existencia de dimensiones en la metodología de stakeholder fue establecido inicialmente por Donaldson & Preston (1995) en *The Stakeholder Theory of the corporation: concepts, evidence, and implications*, ha sido la profesora González-Esteban (2001) la que ha propuesto la idea de que las tres esferas, a saber, *normativa*, *descriptiva* y *estratégica*, no sólo se complementan, sino que son indisolubles necesariamente. La descripción que realiza en su trabajo así lo manifiesta, tal como se verá a continuación.

Aún entendiéndolas como un modelo totalmente integrado, se expone a continuación un breve resumen relativo a cada una de las dimensiones para poder entenderlas mejor. En cuanto a la *dimensión descriptiva*, también llamada analítica, ésta tiene como principal objetivo *describir* las relaciones de la empresa u organización con sus *stakeholders*. Para conseguir dicho objetivo es necesario realizar una delimitación pormenorizada de los atributos y características definitorias de los *stakeholders*. Este proceso, de acuerdo con los planteamientos aquí seguidos, implica caracterizar los *stakeholders* en función de: su *poder estratégico*, su *urgencia*, su *poder comunicativo* (entendido como capacidad de defender sus propios intereses) y su *legitimidad*. Y, además, se propone establecer desde esta dimensión, una clasificación de *stakeholders* para conocer las posibles coaliciones existentes entre ellos.⁴⁹

Haciendo un apunte muy sintético de cada uno de los atributos mencionados, el *poder estratégico* alude a la influencia que el *stakeholder* puede tener sobre la organización a través del uso de recursos que se

⁴⁹ Así las cosas, se plantea para el próximo apartado de esta tesis concretar el plan de trabajo entorno a dos puntos. Uno encaminado a identificar los stakeholders, que incluirá la elaboración de un mapa de stakeholders, un mapa de coaliciones y finalmente informes descriptivos de los mismos. Y otro punto, en el que se dará cabida al análisis de los procesos de relación entre los *stakeholders* y los S.D.U.

tengan a disposición (que pueden ser físicos, materiales, económicos, simbólicos, etc.).

Por su parte, el *poder comunicativo* hace referencia a la capacidad de entablar diálogos con el resto de *stakeholders* a fin de alcanzar acuerdos intersubjetivos sobre los intereses que estén en juego.

La *urgencia* viene dada por la presión en el tiempo y la intensidad que puede ejercer el *stakeholder* en la demanda de sus intereses. Siguiendo con el enfoque operativo, en este trabajo se aconseja clasificarla en base a tres niveles dentro de un mismo continuo: baja, media y alta.

En cuanto al tipo de *intereses*, estos se considerarán *particulares* si provienen de una visión subjetiva; *grupales* si responden a expectativas sociales y compartidas; y *generalizables*, si se trata de expectativas universales con las que todas las personas estarían de acuerdo. Asimismo, habrá que discernir acerca de la legitimidad de los mismos tanto en términos legales, como sociales y morales. Algo para lo que se tendrá muy en cuenta la delimitación del *marco deontológico* desarrollada en el capítulo anterior. En este sentido, cabe señalar que la relación del *stakeholder* hacia la organización (y viceversa), debe acotarse entre los derechos y los deberes legales, sociales y morales de cada parte.

Por su parte, la dimensión *estratégica o instrumental* ha sido objeto de estudio constante de diversos autores desde la publicación en 1984 de la obra clave de Freeman. Ese prolijo trabajo ha producido una cantidad importante de matices que han enriquecido la teoría inicial en diferentes puntos (González-Esteban, 2001; MacMillan & Jones, 1986; Savage, Nix, Whitehead & Blair, 1991). En cualquier caso, en lo concerniente a esta investigación, el enfoque que aquí interesa radica en una visión integrativa que aplique de manera coherente e ineludible la dimensión *normativa* con la *descriptiva* y la *estratégica*.

La importancia de la dimensión *estratégico-instrumental*, que fue sobre la que se apoyó en primera instancia la teoría de *stakeholders*, no es óbice para negar la pretensión de una visión ética subyacente. Dicha comunión entre las dimensiones estratégica y normativa partirá de concebir el valor intrínseco de los *stakeholders* más allá del mero beneficio económico.

En virtud de lo anterior, desde la aproximación integrativa en la que se encuadra esta tesis, la vertiente *estratégica* de la teoría de *stakeholders*

será la encargada de elaborar estrategias para gestionar las relaciones con los *stakeholders*, así como de proponer planteamientos regulativos en base a la fundamentación normativa establecida, de forma que se aborden ajustadamente los procesos de toma de decisiones. En definitiva, el uso instrumental insta a averiguar la corrección de una acción, decisión o política que se pretende implantar, así como al modelo de relaciones que se tendrá con los diferentes stakeholders. Para ello, el diálogo resultará un proceso clave a la hora de averiguar tal corrección (González-Esteban, 2003).

Asimismo, a la hora de comprender mejor la relación de la organización con los *stakeholders* González Esteban (2001) sugiere reflexionar entorno a los siguientes puntos indicados por MacMillan & Jones (1986):

1. El modo de relación directo o indirecto de la empresa (u organización) con los *stakeholders*.
2. Las actitudes de la empresa frente a los *stakeholders*: defensiva u ofensiva.
3. Los medios destinados a la resolución de conflictos con los stakeholders: acomodación, negociación, manipulación, resistencia, entendimiento.

Además de estos puntos, otro enfoque aconsejado por González-Esteban (2001) para comprender el carácter de la relación con los *stakeholders* es el de Savage et al. (1991). Estos autores proponen adecuar estrategias concretas en función del alto o bajo potencial para la amenaza, así como para la colaboración y el apoyo de cada *stakeholder* con respecto al objetivo de la organización. De manera que surgen diferentes tipos de estrategias y de *stakeholdes*: *de implicación, de control, de defensa y de colaboración*⁵⁰.

Por otra parte, en relación a la parte *normativa* del modelo integral, cabe decir que ésta representa el núcleo duro del modelo en tanto que se funde forzosamente con las otras dimensiones. Por lo que, aunque en los apartados anteriores se han desvelado las principales premisas normativas

⁵⁰ Estas estrategias se retomarán y ejemplificarán crítica y detalladamente en el próximo apartado.

a considerar, conviene ver brevemente cómo dichos planteamientos se incardinan dentro del *modelo integral* de González-Esteban (2001).

Como se avanzaba, dicha autora plantea su modelo integral para subsanar una de las principales carencias o debilidades de la *teoría de stakeholders* según la propuso Freeman. Se trata de su falta de fundamentación filosófica. En esta línea, González Esteban (2001), plantea un desarrollo normativo que orbita entorno a la *responsabilidad moral* de las organizaciones:

El uso normativo del enfoque de stakeholders no contempla a los stakeholders como medios para conseguir la maximización de los intereses de los accionistas, más bien considera que ciertos intereses de los stakeholders poseen legitimidad moral y frente a ellos la empresa tiene una responsabilidad moral. (p. 238)

Luego, lo que normativamente se defiende desde aquí es el concepto de *responsabilidad moral* de las organizaciones, de forma que se determine un marco de referencia para la gestión ética de su actividad. Con ello, el modelo integrativo trata de superar la crítica al enfoque de *stakeholder* que fue lanzada inicialmente por Donaldson (1989). Dicha crítica, como se decía, arremete contra la carencia de una justificación filosófica del enfoque de Freeman, sin la cual, resulta imposible diferenciar entre la diversidad de intereses y responsabilidades de las organizaciones.

Un hecho que lleva a decir a González-Esteban (2001) en relación a la teoría planteada por Freeman, que: “Desde mi punto de vista, todas estas críticas evidencian la idea de que se está en presencia de un enfoque o metodología potencialmente útil, pero no ante una teoría acabada, pues no tiene desarrollado su núcleo normativo” (p. 263). Luego, es a partir de esta reivindicación que la autora replantea la necesidad de una nueva mirada integral de sólida fundamentación normativa. Un nuevo enfoque que, desde su posicionamiento filosófico reclinado en la *ética del discurso*, conjugue el desarrollo de las tres partes, a saber, *descriptiva*, *estratégica* y *normativa*, de forma coordinada.

Asimismo, antes de dar paso a un desarrollo más específico y concreto de este modelo integral aplicado a la gestión de los S.D.U., cabe puntualizar, finalmente, que la expresión *integral* recoge la idea de que la gestión ética, así entendida, no puede ser temporal o pasajera, sino que debe adherirse sin fisuras a la dirección y gestión de los S.D.U., es decir, a

la toma de decisiones organizativas y a su configuración estructural. Una configuración cuya articulación será concretada para los S.D.U. en los próximos apartados. En ellos, se ejemplificará de manera práctica este planteamiento.

5.3.- Aplicación del modelo integral de stakeholders en la gestión ética de los S.D.U.: el ejemplo de la UJI

Dadas las particularidades del método hermenéutico-crítico por el que se inclina la tesis, este nuevo apartado dará cuenta de cómo aplicar en la realidad práctica de los S.D.U. el *modelo integral de stakeholders* descrito en el apartado anterior. Concretamente la explicación se irá apoyando en este punto en el ejemplo particular del Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I.

Así, con el afán de guiar y justificar cada uno de los pasos que se vayan dando en las diferentes dimensiones (*normativa, descriptiva y estratégica*), se irán desarrollando una serie de subapartados en los que se plasmarán, utilizando ejemplos, las principales coordenadas sobre las que entender y ubicar los procedimientos prácticos a desarrollar.

Cabe señalar que el desarrollo de las tres dimensiones responderá en la realidad práctica a un desarrollo sincrónico. Aunque a fin de clarificar aquí su exposición se irán presentando sus rasgos en diferentes subapartados. Concretamente se empezará por la *dimensión normativa*, para establecer los puntos de partida filosófico-morales que han de guiar la gestión de los S.D.U.

A continuación, en el siguiente punto se entrará en la *dimensión descriptiva*, sobre la que se argumentarán los pasos seguidos para lograr identificar los *stakeholders* y sus relaciones con los S.D.U.

Y, finalmente, se abordará en el tercer punto la *dimensión estratégica*, que según el plan de trabajo establecido, será desplegada a caballo entre el final de éste capítulo y el próximo y definitivo capítulo sexto, que justificará y desarrollará herramientas orientadas al papel público de la gestión ética.

5.3.1.- Puntos de partida desde la dimensión normativa

Desde la actitud hermenéutico-crítica con la que se afronta este trabajo, en el presente apartado se tratará de hacer encajar lo logrado en

los puntos precedentes a las características y el contexto concreto de los S.D.U. Para ello, se rescatarán aquí los puntos normativos que han de dirigir la práctica ética de los S.D.U., siendo éstos principios los que han de actuar como plataforma de las dimensiones descriptiva y estratégica. Asimismo, se irá desarrollando la exposición de forma que se vayan clarificando los lazos entre las tres dimensiones: *normativa, descriptiva y estratégica*.

El centro de esta postura normativa radica en el entendimiento de los *stakeholders* como *finés en sí mismos*, entendidos como *interlocutores válidos* con poder no sólo estratégico (poder de influir en las decisiones de otros), sino también comunicativo (poder de expresar sus intereses y llegar a acuerdos y consensos), capaces de generar proyectos a largo plazo en los S.D.U., a partir de la legitimidad de sus propuestas. Así, emerge además una concepción de S.D.U. plural en el que la diversidad de intereses (particulares, grupales y generalizables), servirán de guía y referente normativo para la gestión. Para ello, tal como también se ha descrito en apartados anteriores del presente capítulo, se insta a la celebración de discursos o diálogos en el seno de los S.D.U., basados en los siguientes principios: principio de sinceridad de los interlocutores, principio de inclusión de todos los afectados potenciales (presentes y futuros), principio de reciprocidad entre los participantes, y principio de simetría entre todos los intereses planteados.

En el terreno de la gestión, se verá en los siguientes puntos cómo estos diálogos conviene realizarlos periódicamente. Asimismo, deberán celebrarse de forma que se facilite la fluidez de la comunicación entre todas las partes. Para ello, habrán de seguirse una serie de pautas que se imbrican entre la dimensión estratégica y la normativa, a saber:

- *Determinar un orden del día claro* sobre aquellos temas que requieran ser tratados. Sin duda, es imprescindible aclarar, a priori, los propósitos de la reunión y determinar el grado de implicación de los *stakeholders* en función de sus intereses. Así, con el conocimiento previo de los aspectos a tratar en cada reunión, los participantes podrán preparar su actuación y optimizar el proceso. Obviamente, la responsabilidad de la parte organizativa del diálogo recaerá en los órganos de dirección. En este caso, en el director del S.D.U., en tanto que es la persona que está al día de todos los procesos y gestiones que se están produciendo. Además, será el responsable de advertir hasta qué punto los *stakeholder* podrán influir en

la toma de decisiones de cada conflicto. Cabe recordar que el consenso es una situación ideal, pero cuando hablamos de la práctica, hay que manejar también estrategias que den viabilidad a este proceso aún cuando la situación ideal no se produzca.

- *Fijar las reglas prácticas de funcionamiento del diálogo.* En este punto, cabe la posibilidad de acordar estas reglas al inicio. En cualquier caso, el formato debe dar opción a todos los implicados (*principio de inclusión*) a dar a conocer sus intereses, y esgrimir los argumentos sobre los que defienden su legitimidad. Asimismo, debe existir, al menos, un turno de contrarréplica estructurado y con las mismas opciones para cada *stakeholder*, de forma que el diálogo sea fluido (*principios de reciprocidad y simetría*). En este punto, cabe la posibilidad de utilizar un facilitador externo en aras de modular los vaivenes emocionales o afectivos que pueden aflorar y distorsionar el proceso. El papel de este agente se centraría en recordar, si fuera necesario, los principales valores y el sentido comunicativo (que no estratégico) del procedimiento dialógico.

- Por otra parte, en la aplicación práctica del proceso dialógico deben *seleccionarse representantes de los diferentes stakeholders*. Para ello, puede tenerse en cuenta la experiencia, reputación, disponibilidad, predisposición, etc., de los mismos. Además, cabe esperar que en función del objetivo del proceso, no siempre sea la misma persona la que represente a cada *stakeholder*. En este punto, se entiende que lo deseable es que cada *stakeholder* proponga y elija a su representante.

- Dado que muchos de los temas a tratar serán cuestiones reiterativas en la gestión de los S.D.U., conviene *asegurar el seguimiento de los compromisos* y, tal vez, revisar en el primer momento del diálogo las actas del diálogo anterior de forma que se de cuenta del cumplimiento de los compromisos acordados por parte de cada *stakeholder*. Así pues, se proponen tres fases en la ejecución del proceso. Una primera, de seguimiento, en la que se aborde la situación y cumplimiento de los compromisos establecidos en el diálogo anterior. Una segunda en la que se introduzcan en el proceso dialógico los nuevos puntos del orden del día, y una tercera, a modo de conclusión, en la que se de cuenta de los nuevos acuerdos y las pautas acordadas para su cumplimiento.

Dicho proceso pretende facilitar que se puedan dar las condiciones de simetría entre todos ellos, donde se respete el mínimo moral de justicia.

Y donde, además, se ponga de relieve el carácter intersubjetivo del acuerdo. A partir de este enfoque, según se anticipaba, la gestión de un S.D.U. podrá considerarse ética cuando asuma el acuerdo de todos los implicados. Sin embargo, a efectos prácticos cabe incidir en que dicho acuerdo se entiende como un *proceso* y no como un hecho, es decir, la valoración ética del mismo dependerá del procedimiento desarrollado para la toma de decisiones, o lo que es lo mismo, de las condiciones del diálogo y del *posible* acuerdo, más que del contenido resultante de dicho proceso (García-Marzá, 2004).

Así entendida, la intersubjetividad es irrebalsable moralmente dado que, como indica Apel (1985), dejando al margen la violencia, se trata de la única posibilidad de resolver los criterios a seguir por las organizaciones humanas. Luego, será a partir de acuerdos intersubjetivos basados en el poder comunicativo, desde donde se podrá hablar de corrección moral de las decisiones tomadas y, en el contexto de los S.D.U., de una gestión ética. Dichos acuerdos, basados en la celebración de diálogos, serán el nexo de unión que ensamblará la dimensión normativa con la instrumental o estratégica, en tanto que dará sentido a los procesos de gestión. Unos procesos que, basados en el poder comunicativo, articularán acciones y estructuras encaminadas a la toma de decisiones tales como el desarrollo de consejos o reuniones de administración con representantes de *stakeholders*, la elaboración de códigos éticos, y otras prácticas y herramientas que den cuenta de los intereses y legitimidad de los diferentes *stakeholders*.

Para acabar de definir el norte normativo concreto de la gestión ética de los S.D.U., ante las preguntas sobre *quien es responsable, de qué es responsable y bajo qué criterio o norma*, se responde que los S.D.U., desde su concepción plural, se entienden como agentes morales con capacidad de elección y racionalidad, por lo que son responsables de la consecución tanto de su *bien interno* (educación integral y promoción de la práctica físico-deportiva), como de *los intereses legítimos de sus stakeholders* (Por ejemplo: servicio de calidad, buenas condiciones de trabajo, colaboración en el desarrollo de eventos deportivos universitarios, inclusión de la comunidad externa, precios públicos, etc.).

5.3.2.- Desarrollo de la dimensión analítico-descriptiva

Para concretar la *dimensión analítico-descriptiva* de la gestión de los S.D.U., conviene recordar que esta dimensión será la que analice la descripción tanto de los *stakeholders*, como de las relaciones entre los mismos y los S.D.U. Para dar cuenta de cómo esta dimensión puede abordarse en el caso concreto de la Universitat Jaume I, se ha decidido seguir el siguiente esquema expositivo.

La descripción se compondrá de dos partes. Una inicial en la que se abordará el proceso de *identificación de los stakeholders*, y que a su vez constará de tres fases; y una segunda parte encaminada al análisis de los procesos de relación entre los stakeholders y el S.D.U.

La parte de identificación de stakeholders, como se ha adelantado, constará de tres fases. La primera de ellas consistirá en la elaboración del mapa de *stakeholders*, la segunda en la elaboración de un mapa en el que se reflejen las coaliciones entre ellos, y la tercera fase se ocupará del tema de los informes de los *stakeholders* y sus características. Finalmente, una vez expuestos y ejemplificados estos puntos, se procederá al análisis de los procesos de relación entre el S.D.U. y sus *stakeholders*.

A continuación, siguiendo el orden establecido, se exponen entonces las ejemplificaciones de cada uno de los puntos. Estos ejemplos, irán acompañados tanto de una breve justificación teórica, como de la explicación sobre su proceso de elaboración.

5.3.2.1.-Identificación de los stakeholders.

El desarrollo de este punto cuenta, como se acaba de anticipar, con tres momentos diferentes: la elaboración del mapa de *stakeholders*, la confección de un mapa de coaliciones y, finalmente, la elaboración de informes de los *stakeholders* y sus características. A continuación se irá dando cuenta paso a paso de cada uno de ellos.

a).- Elaboración del mapa de stakeholders.

En cuanto a la configuración del mapa de *stakeholders* se ha intentado llegar a un esquema lo más completo y operativo posible. En este sentido, cada S.D.U. debería ser capaz de identificar adecuadamente a sus *stakeholders* siguiendo las pautas anteriormente descritas. Conviene recordar que es necesario cerciorarse de que cumplen con las dimensiones explicitadas en los apartados anteriores, a saber, intereses legítimos

(particulares, grupales y generalizables o universalizables), *poder comunicativo* en tanto que interlocutores válidos, *poder estratégico o de influencia* sobre la organización, y *urgencia* de las demandas planteadas.

Asimismo, a la hora de llevar a cabo la identificación de los *stakeholders* desde el modelo integral aquí seguido, es importante recordar que ésta debe contar con un diálogo que la legitime. A este respecto González-Esteban (2012 b) ratifica que: “La identificación de los grupos de interés se lleva a cabo mediante un procedimiento de diálogo que tiene como ejes fundamentales la comunicación y la transparencia” (p. 95). Pero además del procedimiento dialógico, en el desarrollo del siguiente ejemplo se ha tenido también presente la advertencia que hacía Freeman (1984) al aseverar que los gerentes tienen capacidad y conocimiento suficiente para identificar a quien afectan sus gestiones, así como cuales son los grupos o personas que pueden afectar a su vez a la organización. Desde este argumento, para perfilar el ejemplo que sigue se ha recurrido a la guía del Dr. Carlos Hernando Domingo, en calidad de director del Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I.⁵¹

Así las cosas, los *stakeholder* identificados son: las administraciones públicas, los proveedores, el servicio universitario de comunicación, los usuarios, el personal (empleados), los órganos de gobierno de la Universidad, otras universidades, sponsors y patrocinadores, y finalmente, grupos de interés específicos. Asimismo, algunos de estos *stakeholder* se diversifican en subgrupos más específicos, e incluso en algunos casos, hasta éstos subgrupos se diversifican en otros. Para verlo con mayor claridad, el mapa correspondiente queda definido en la Figura 9.

⁵¹ Quien fuera galardonado en 2011 con la medalla de bronce al mérito deportivo del Consejo Superior de Deportes en atención a los méritos, circunstancias y contribución al deporte como reconocimiento a la trayectoria profesional. Asimismo, ha formado parte de la *Comisión Permanente del Comité Español de Deporte Universitario* (C.E.D.U.) como representante del deporte en las universidades españolas, y ha coordinado el trabajo de *Deporte en la Universidad* dentro del *Plan Nacional de Actividad Física y Deporte*.

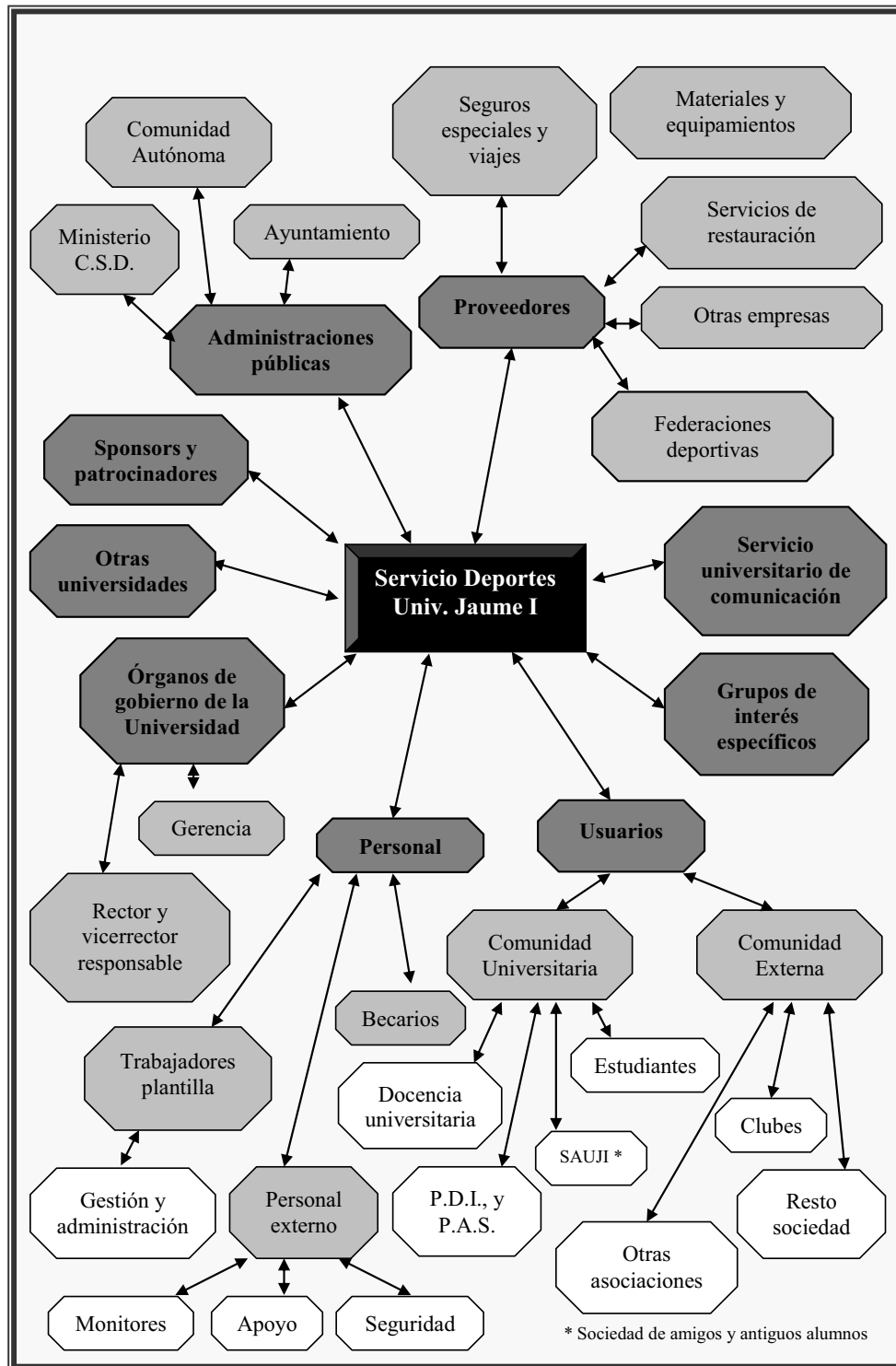


Figura 9. Mapa de Stakeholders del Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I.

La configuración de este mapa de *stakeholders* ilustra, a través del ejemplo de la Universitat Jaume I, una aproximación descriptiva de los S.D.U. como organizaciones plurales. A partir de este mapa se puede apreciar gráficamente cómo los *stakeholders* no son un agregado, sino que constituyen la esencia de las organizaciones (González-Esteban, 2003).

No obstante, no por su naturaleza esencial significa que sean una estructura estanca e inamovible. De manera que es de vital importancia comprender que dicho mapa no es un mero resultado o producto definitivo, sino que se trata de una realidad viva y cambiante que no deja de adaptarse y evolucionar. Máxime cuando, según se ha visto en el capítulo anterior, la realidad institucional universitaria es propensa a cambiar de un modo muy ávido en reacción a los eventuales vuelcos socio-económicos que va sufriendo la sociedad.

Es por este motivo por el que se propone, desde este trabajo, una revisión anual del mapa a partir de la cual se procedería a desarrollar los ajustes necesarios para que la foto fija que éste representa pueda ir evolucionando y adaptándose a los nuevos tiempos. Obviamente, esto no es óbice para que dejen de existir vías constantes de comunicación entre la dirección de los S.D.U. y los respectivos *stakeholders*, de forma que se conozcan las últimas novedades en todo momento. Un buen ejemplo de estas vías de comunicación serían: personal encargado de atención al público, espacios físicos y virtuales donde poder tramitar sugerencias, quejas y felicitaciones, etc.

b).- Elaboración de un mapa de coaliciones

Para completar la visión descriptiva de los S.D.U. es necesario elaborar un mapa que dé buena cuenta también de las coaliciones existentes entre los diferentes *stakeholders*. El caso es que ciertos *stakeholders* pueden estar interrelacionados entre sí, por lo que tener acceso a esta información es vital, ya que las coaliciones pueden generar cambios en los atributos que definen a los propios *stakeholders* (poder estratégico o de influencia, poder comunicativo, urgencia y legitimidad).

A continuación, se presenta un nuevo ejemplo del Servicio de la Universitat Jaume I, que plasma el caso real de coaliciones susceptibles de condicionar significativamente los atributos recién mencionados. Con todo,

se reitera que éste ilustra simplemente el retrato puntual de cómo está la situación en el momento de su realización. Es decir, se trata de una ejemplificación que expone en qué consiste dicho mapa y que, a su vez, propone el modo en que se podría llevar a cabo su diseño. Asimismo, partiendo de la idea de que refleja una realidad cambiante, el *mapa de coaliciones* también debería ser revisado y actualizado como mínimo con la misma periodicidad que el *mapa de stakeholders*. Además, para un uso verdaderamente operativo, lo ideal sería que estuviera siempre abierto a modificaciones, de forma que todos los *stakeholders* pudieran ser conocedores de las nuevas coaliciones tan pronto como éstas salieran a escena.

De un modo muy sencillo, se muestra en la Figura 10 el mapa de coaliciones diseñado en forma de planilla de dos entradas idénticas y cruzadas entre sí. Este modelo favorece el proceso de análisis de una manera simple, a la vez que eficaz y exhaustiva. Al examinar con esta matriz las combinaciones existentes entre *stakeholders*, han surgido una serie de coaliciones en el Servicio de la Universitat Jaume I, que han sido denominadas aleatoriamente con las letras A, B y C, las cuales serán descritas a continuación.

La aplicación de dicha planilla ha permitido en esta ejemplificación detectar tres coaliciones muy ilustrativas del Servicio de la Universitat Jaume I:

Coalición A- Esta coalición incumbe a dos *stakeholders*: el Ayuntamiento de la ciudad de Castellón y el Club Atletismo Playas de Castellón (puntero en la élite del atletismo nacional y europeo). El interés compartido con el que ambos *stakeholders* se presentan al Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I radica en una petición para que dicho club pueda usar las instalaciones deportivas universitarias aduciendo que, por motivos de obras, las instalaciones municipales que venían usando los atletas quedan inutilizadas temporalmente. En virtud de lo anterior, el Ayuntamiento y el club requieren de la colaboración del S.D.U. para proveer de instalaciones a los atletas.

Coalición B- La segunda coalición la forman dos profesores del Departamento de Educación (*stakeholder* identificado como *Docencia Universitaria*), junto a dos asociaciones externas: la *Fundación Borja Sánchez para niños con lesiones cerebrales*, y *Special Olympics España*. Dichos profesores desempeñan una parte optativa de su docencia a través de una metodología denominada Aprendizaje-Servicio, en la que se proponen tareas de aprendizaje para su alumnado (estudiantes del Grado de Maestro y Maestra), a través de la realización de un servicio social orientado a satisfacer necesidades puntuales de las referidas asociaciones. Éstas, a su vez, facilitan que los estudiantes universitarios puedan desarrollar parte de su aprendizaje con los niños. Es decir, las fundaciones se benefician del servicio que comporta que los estudiantes de magisterio apliquen sus conocimientos con los niños, y los estudiantes se benefician del aprendizaje a través de tareas motivantes y significativas. El interés común que une en coalición a estos *stakeholders* es, como en el caso anterior, el uso de instalaciones.

Coalición C- Esta coalición alinea los intereses de la *Comunidad Autónoma* con el resto de *Universidades de la autonomía* en lo relativo a la organización de un campeonato de deporte universitario autonómico. En este sentido, se unen en coalición para exigir la implicación del Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I en la organización de dicho evento. Además entran otros intereses como el de las propias federaciones

deportivas, encargadas de proveer de árbitros a la competición, y el de las agencias de viajes en la parte relativa al traslado de los implicados.

En definitiva, conocer las diferentes coaliciones, tanto aquellas que se dan en momentos puntuales (*Coalición A*), como las que pueden persistir a medio y largo plazo (*Coalición B*) y, finalmente, las que tienen carácter permanente (*Coalición C*), aporta una información vital para la gestión de los S.D.U. Tanto a la hora de redefinir la estructura plural del Servicio en cada momento, como para permitir un desarrollo funcional más fluido de la gestión.

c).- Informes sobre los stakeholders y sus características

Una vez que se han identificado los diferentes *stakeholders* y sus coaliciones, llega el momento de profundizar un poco más en las características de cada uno. Según el enfoque de esta tesis, la recogida de información debe satisfacer dos principios: acomodarse al fundamento normativo que le da sentido al modelo de gestión ética elegido; y proponer un proceso de recogida de información operativo y funcional. Luego, al tratarse de una información cuyo fin radica en su operatividad práctica (aunque completamente relacionada con la fundamentación normativa), se propone un modelo propio de recogida de información, que toma los elementos necesarios para desarrollar una herramienta a medida.

Pensando en clave operativa, la primera idea ha sido elaborar una ficha o matriz de recogida de información para cada *stakeholder*. Una ficha que lo identifique y aporte su información crucial, es decir, que permita casi a primera vista conocer sus datos identitarios como *stakeholder*.

En esa matriz deben aparecer los diferentes atributos mencionados en los apartados de fundamentación teórica, a saber, la existencia de poder comunicativo y estratégico, el nivel de urgencia de sus demandas, el tipo de intereses (particulares, grupales y generalizables), la legitimidad de los mismos y, finalmente, la relación bidireccional entre éstos y la organización. Es decir, debe plasmarse cómo los *stakeholders* pueden afectar a la organización, y cómo a su vez éstos pueden ser afectados por ella.

Por otra parte, al igual que sucedía con la necesaria actualización del mapa de *stakeholders*, conviene tener en cuenta que las fichas o matrices que aquí se proponen deben ser actualizadas regularmente. A mi juicio, dicha actualización debería ser ejecutada a la vez que la del mapa de

stakeholders y el análisis de sus coaliciones. Además, sería deseable que en casos puntuales en los que se generaran conflictos de intereses, esta revisión fuera también puesta al día.

De un modo genérico, se muestra la matriz planteada en la Figura 11.

MATRIZ INFORMACIÓN STAKEHOLDERS											
Poder						Urgencia					
Comunicativo			Estratégico								
SI	NO		SI	NO		Baja	Media	Alta			
Análisis de la legitimidad de los intereses (L- legítimo; I- ilegítimo)											
Particulares				Grupales				Generalizables / Universalizables			
Cómo afecta el stakeholder al Servicio de Deportes						Cómo afecta el Servicio de Deportes al stakeholder					
Derechos			Deberes			Derechos			Deberes		
Legales	Sociales	Morales	Legales	Sociales	Morales	Legales	Sociales	Morales	Legales	Sociales	Morales

Figura 11. Modelo de Matriz de Información de Stakeholders.

Además de este modelo genérico, como ejemplo concreto se muestran a continuación dos matrices completadas sobre las que se plasman sendos ejemplos del Servicio de la Universitat Jaume I, en los que se recoge la información de *stakeholders* como: los *usuarios estudiantes* y los *trabajadores de plantilla* (Figuras 12 y 13). No obstante, debe quedar claro que los contenidos reflejados no tienen otro interés que el de ejemplificar el uso de dichas matrices. No tratan de ser exhaustivos ni extrapolables, sino únicamente demostrativos e ilustrativos. También es relevante recordar que el peso ético de la gestión, como se ha dicho en reiteradas ocasiones, recae en el procedimiento llevado a cabo y no en los contenidos, por lo que la elaboración de dichas matrices solo encuentra pleno sentido cuando se acomete dentro de un contexto concreto de aplicación. Un contexto que condiciona la aplicación práctica de todo el

proceso descriptivo y estratégico, del que la confección de estas no está al margen.

En virtud de lo anterior, los condicionantes del contexto deben leerse en dos sentidos. Por una parte en relación a las características estructurales de cada S.D.U., y por otra parte, en relación al momento histórico. Es decir, tanto los atributos, como los intereses, deberes y derechos (jurídicos, sociales y legales) plasmados, serán diferentes no sólo en razón de las particularidades de cada S.D.U., sino también en función del momento histórico en el que se desarrolle su análisis.

EJEMPLIFICACIÓN U.J.I MATRIZ INFORMACIÓN STAKEHOLDERS		- Estudiantes universitarios- 02-02-2013	
Poder		Urgencia (Dependiente de cada interés)	
Comunicativo		Estratégico	
SI	NO	SI	NO
Análisis de la legitimidad de los intereses (L= legítimo; I= ilegítimo)		BAJA	MEDIA
Grupos		ALTA	
Particulares	Grupales	Generalizables / Universalizables	
<ul style="list-style-type: none"> - Adaptación de la oferta a los gustos y horarios concretos. (I) - Obtención de tantos créditos como cantidad de práctica deportiva se sea capaz de realizar por trimestre. (I) - Uso gratuito por ser estudiante. (L) - Inclusión en competiciones federadas. (I) - Ser informado de nuevas actividades. (L) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor cantidad de oferta y amplitud horaria del servicio. (L) - Abaratamiento de los costes. (L) - Prioridad para inscripciones y asignación de uso de instalaciones y actividades. (I) - Obtención de créditos por cualquier tipo de práctica. (I) - Calidad del servicio. (L) - Oferta amplia. (L) 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad del servicio. (L) - Oferta amplia y acorde al bien interno de los Servicios. (L) - Obtención de determinado número de créditos por la realización de determinado tipo de práctica deportiva. (L) - Precios ajustados, sin rebasar los estándares de sostenibilidad económica del modelo de gestión. (L) 	
Afectación del stakeholder al Servicio de Deportes *		Afectación del Servicio de Deportes al stakeholder*	
Derechos		Deberes	
<ul style="list-style-type: none"> - Normativas Internacionales. Española. - Ley Orgánica 4/2007, de Universidades. - R.D. 1791/2010, Estatuto del Estudiante Universitario. - Informe Deporte en la Universidad del Plan Integral para la A.F.D. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normativas Internacionales. Española. - Ley Orgánica 4/2007, de Universidades. - R.D. 1791/2010, Estatuto del Estudiante Universitario. - Informe Deporte en la Universidad del Plan Integral para la A.F.D. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser tratado como un fin en sí mismo - Derecho a la celebración de un diálogo en condiciones de inclusión, reciprocidad y simetría. - Actuar de acuerdo con la Ética Cívica, los D.D.H.H. y el Fair Play. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entender a la organización como un colectivo intersubjetivo plural, respetando los intereses generalizables acordados por el diálogo entre sus stakeholders. - Actuar de acuerdo con la Ética Cívica, los D.D.H.H. y el Fair Play.
<ul style="list-style-type: none"> - Normativas Internacionales. Española. - Ley Orgánica 4/2007, de Universidades. - R.D. 1791/2010, Estatuto del Estudiante Universitario. - Informe Deporte en la Universidad del Plan Integral para la A.F.D. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normativas Internacionales. Española. - Ley Orgánica 4/2007, de Universidades. - R.D. 1791/2010, Estatuto del Estudiante Universitario. - Informe Deporte en la Universidad del Plan Integral para la A.F.D. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser tratado como un intersubjetivo del que deben emerger acuerdos generalizables, pero al que no se debe exigir el cumplimiento de intereses no legítimos. - Actuar de acuerdo con la Ética Cívica, los D.D.H.H. y el Fair Play. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normativas Internacionales. Española. - Ley Orgánica 4/2007, de Universidades. - R.D. 1791/2010, Estatuto del Estudiante Universitario. - Informe Deporte en la Universidad del Plan Integral para la A.F.D.
<ul style="list-style-type: none"> - Normativas Internacionales. Española. - Ley Orgánica 4/2007, de Universidades. - R.D. 1791/2010, Estatuto del Estudiante Universitario. - Informe Deporte en la Universidad del Plan Integral para la A.F.D. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normativas Internacionales. Española. - Ley Orgánica 4/2007, de Universidades. - R.D. 1791/2010, Estatuto del Estudiante Universitario. - Informe Deporte en la Universidad del Plan Integral para la A.F.D. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser tratado como un colectivo plural intersubjetivo del que deben emerger acuerdos generalizables, pero al que no se debe exigir el cumplimiento de intereses no legítimos. - Actuar de acuerdo con la Ética Cívica, los D.D.H.H. y el Fair Play. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normativas Internacionales. Española. - Ley Orgánica 4/2007, de Universidades. - R.D. 1791/2010, Estatuto del Estudiante Universitario. - Informe Deporte en la Universidad del Plan Integral para la A.F.D.

* Estas demandas se han abordado con mayor profundidad a lo largo del *Capítulo 4* de la tesis, dedicado a la delimitación del marco deontológico de los S.D.U.

Figura 12. Matriz de información de los estudiantes universitarios.

EJEMPLIFICACIÓN U.J.I MATRIZ INFORMACIÓN STAKEHOLDERS		- Trabajadores de plantilla- 02-02-2013					
Poder		Urgencia (Dependiente de cada interés)					
Comunicativo		Estratégico					
SI	NO	SI	NO	BAJA	MEDIA	ALTA	
Análisis de la legitimidad de los intereses (L= legítimo; I= ilegítimo)							
Particulares		Grupales		Generalizables / Universalizables			
<ul style="list-style-type: none"> - Salario mayor. (L) - Obtener facilidades de acceso a estudios universitarios. (I) - Plazas de aparcamiento reservadas nominalmente. (I) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambiar turnos en función de la mera disponibilidad de otros compañeros. (I) - Prioridad en el uso de instalaciones en horario no laboral. (I) - Plazas de aparcamiento reservadas para el colectivo. (I) 	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones laborales adecuadas. (L) - Facilidades en acceso a formación relativa al desempeño de su profesión. (L) - Sueldo acorde al desempeño. (L) - Acceso a criterios justos y equitativos en los procesos de promoción. (L) 					
Afectación del stakeholder al Servicio de Deportes *							
Derechos		Deberes		Afectación del Servicio de Deportes al stakeholder*			
Legal. Social.	Morales	Legal. Social.	Morales	Legal. Social.	Morales	Deberes	
<ul style="list-style-type: none"> - Normativas Internacionales. - Constitución Española. - Ley Orgánica 4/2007, de Universidades. - R.D. 1791/2010, Estatuto del Estudiante Universitario. - Informe Deporte en la Universidad del Plan Integral para la A.F.D. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser tratado como un fin en sí mismo - Derecho a la celebración de un diálogo en condiciones de inclusión, reciprocidad y simetría. - Actuar de acuerdo con la Ética Cívica, los D.D.H.H. y el Fair Play. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normativas Internacionales. - Constitución Española. - Ley Orgánica 4/2007, de Universidades. - R.D. 1791/2010, Estatuto del Estudiante Universitario. - Informe Deporte en la Universidad del Plan Integral para la A.F.D. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entender a la organización como un colectivo intersubjetivo plural, respetando los intereses generalizables acordados por el diálogo entre sus stakeholders. - Actuar de acuerdo con la Ética Cívica, los D.D.H.H. y el Fair Play. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normativas Internacionales. - Constitución Española. - Ley Orgánica 4/2007, de Universidades. - R.D. 1791/2010, Estatuto del Estudiante Universitario. - Informe Deporte en la Universidad del Plan Integral para la A.F.D. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser tratado como un colectivo plural que deben emerger acuerdos generalizables, pero al que no se debe exigir el cumplimiento de intereses no legítimos. - Actuar de acuerdo con la Ética Cívica, los D.D.H.H. y el Fair Play. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normativas Internacionales. - Constitución Española. - Ley Orgánica 4/2007, de Universidades. - R.D. 1791/2010, Estatuto del Estudiante Universitario. - Informe Deporte en la Universidad del Plan Integral para la A.F.D. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tratar a los stakeholders como fines en sí mismos. - Facilitar la celebración de un diálogo en condiciones de inclusión, reciprocidad y simetría. - Actuar de acuerdo con la Ética Cívica, los D.D.H.H. y el Fair Play.

* Estas demandas se han abordado con mayor profundidad a lo largo del *Capítulo 4* de la tesis, dedicado a la delimitación del marco deontológico de los S.D.U.

Figura 13. Matriz de información de los trabajadores de plantilla.

Como se decía, estas matrices muestran un momento puntual de recogida de información de los *stakeholders* en cuestión. Además, desde esta tesis se propone que podrían ser los propios *stakeholders* implicados los que elaboraran sus propias matrices y las dieran a conocer al resto de *stakeholders*. Acto que podría concretarse a partir de un diálogo celebrado como mínimo una vez al año (preferiblemente a inicio del curso académico).

Además, con esta estrategia se potenciaría uno de los criterios propuestos por González-Esteban (2012) sobre los que se debe orientar la gestión ética, concretamente la *cooperación*⁵². Este principio alude al tratamiento de la información y de la generación de conocimiento. Concretamente la autora insta a promover una cultura organizacional que genere un flujo de información sin filtros, desde el que los propios *stakeholders* puedan dar a conocer las características de sus intereses. Luego, con esta iniciativa se cumpliría la pertinente implementación de estrategias para agilizar tanto la generación como el procesamiento de la información.

Además, en virtud de la sugerida puesta en común a través del diálogo, todos los *stakeholders* serían conocedores al mismo tiempo de las potenciales coaliciones y conflictos que podrían surgir. Lo cual, permitiría vivir el día a día de la gestión con un más que deseable conocimiento de causa de las diferentes cuestiones acaecidas entre todos los afectados, poniendo así también de relieve los criterios generales de *objetividad* y *transparencia* propuestos por González-Esteban (2012). Aunque para ahondar en los procesos de relación entre los S.D.U. y sus *stakeholders*, se desarrolla específicamente el siguiente apartado.

⁵² Como se adelantó en el *Capítulo 1*, cabe decir que para orientar el quehacer ético de las organizaciones González-Esteban (2012) propone cuatro grandes criterios: *objetividad*, *cooperación*, *publicidad* y *transparencia*. Muy brevemente se definen como sigue. *Objetividad*: entendida como *intersubjetividad* lograda a través del diálogo. *Cooperación*: basada en el desarrollo de una cultura organizacional donde haya un flujo de información sin filtros. *Publicidad*: en el sentido de mostrar públicamente los principios, políticas, estrategias y compromisos en temas de gestión. *Transparencia* definida como: “el ejercicio de la responsabilidad y rendición de cuentas de los compromisos de la organización” (p. 100).

5.3.2.2- Análisis de los procesos de relación entre los S.D.U. y sus stakeholders

Tal como se adelantaba en el apartado 5.2.3. del presente capítulo, el análisis de los procesos de relación entre los S.D.U. y sus *stakeholders* podría significar un punto de fusión entre las dimensiones descriptiva y estratégica. El caso es que, en este punto, el análisis debe dar un nuevo paso para adentrarse finalmente en la dimensión estratégica. El objetivo es conocer la estrategia con la que los S.D.U. juegan sus cartas a la hora de mantener relaciones y posicionamientos con sus *stakeholders*. Luego lo que se busca, concretamente, es comprender la relación estratégica de la organización con los *stakeholders* para poder gestionarla del modo correspondiente.

Así, este punto aborda el doble objetivo de: (1) conocer por una parte la relación de los S.D.U. con sus *stakeholders*, para, en un segundo momento, (2) realizar un ejercicio de valoración crítica al advertir la posible carencia de una base normativa alineada con los procesos estratégicos. Pues, se prevé que la gestión que ahora mismo se está desarrollando no parte de un enfoque normativo que justifique las posturas y actuaciones estratégicas desarrolladas.

Así, es importante aclarar que lo que se está haciendo en este punto no es proponer el desarrollo de los modelos estratégicos que se expondrán, sino describir el tipo de relaciones que se dan hoy por hoy a partir de las coordenadas aportadas. Lo cual, no deja de ser un paso necesario para seguir avanzando en el proceso.

Éste análisis permitirá abrir los ojos ante el previsible desajuste existente entre las estrategias actuales y las estrategias deseables desde el modelo normativo propuesto. Con lo que tras finalizar esta aproximación se estará en disposición de entender cuales son los reenfoques necesarios para conjugar la estrategia con el horizonte normativo.

Así, con el mero objeto de dar cuenta de la situación actual, se retoma la senda de González-Esteban (2001) para recurrir, bajo su guía, a la propuesta realizada por Savage et al. (1991), de la que ya se anticipaban sus puntos fundamentales en el referido apartado 5.2.3.

Estos autores proponían la clasificación de las estrategias en función de dos ejes: la *amenaza* y la *cooperación*. Concretamente el potencial de

amenaza del stakeholder para la organización, y el potencial de cooperación del stakeholder para con la organización. Producto del cruce entre estas dos variables surgen cuatro tipos de *stakeholders* y cuatro estrategias a seguir, tal como se refleja en la Figura 14.

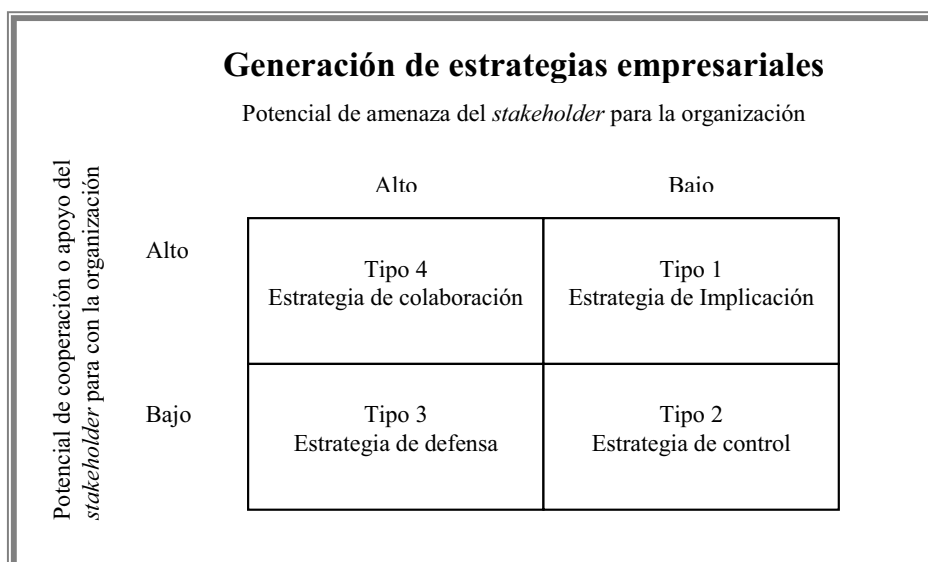


Figura 14. Generación de estrategias empresariales. (Savage et al.,1991)

Así, el proceso de relación estratégica actual entre el S.D.U. y sus *stakeholders* será definido en función de cómo queden éstos ubicados dentro del cuadrante. Por otra parte, aunque se presenta de forma genérica en este momento inicial, dicho modelo es necesario para entender la ejemplificación relativa al Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I que se presenta a continuación.

La relación Tipo 1 o *Estrategia de Implicación* es la que responde a situaciones de alta cooperación con los *stakeholders*. Como afirma González-Esteban (2001), este sería en términos de influencia el *stakeholder* ideal. En el Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I se aprecia dentro de este modelo a los *stakeholders* siguientes: *Usuarios de la Comunidad universitaria, Personal de plantilla y Otras universidades*.

La relación Tipo 2 o *Estrategia de Control* implica la consideración de *no-stakeholder* o *stakeholders* marginal o latente. Aunque ello no significa que no se esté alerta por si existen cambios. Manteniendo una relación de

este tipo se hallan en el Servicio de Deportes de la U.J.I.: *Administraciones públicas* y algunos proveedores como las *Federaciones deportivas*.

La relación Tipo 3 o *Estrategia Defensiva* responde a situaciones en las que la amenaza es elevada y la cooperación presenta un nivel bajo. En tal caso, la estrategia seguida es defenderse ante la organización de los *stakeholders* amenazantes. En el momento de realización de esta tesis, en la U.J.I se podrían catalogar dentro de este apartado a: *Clubes deportivos, Grupos de interés específicos, Asociaciones y Usuarios externos*.

Por último, la relación Tipo 4, o *Estrategia Colaboradora* es la que plantea un alto grado de cooperación de los *stakeholders*, aunque también una elevada amenaza de los mismos respecto al Servicio de Deportes. La estrategia empleada en estos casos es aumentar la colaboración y tratar que la relación siempre esté del lado de la cooperación en lugar del de la amenaza. En este caso, el Servicio de la U.J.I. identifica a: *Órganos de gobierno de la Universidad, Proveedores, Gabinete de comunicación universitario, Sponsors y Patrocinadores*.

Partiendo de la lente estratégica con la que Savage et al. (1991) plantearon este análisis, se han podido ir definiendo las relaciones actuales, aunque como se anticipaba, este planteamiento debe evolucionar para dar cabida a todos los atributos de los *stakeholders* defendidos desde el modelo aquí planteado. Pues, el centro de la crítica a este modelo radica en que únicamente atiende al atributo del *poder estratégico*. Por lo que no permite tener en cuenta el tratamiento de la *responsabilidad* (en el sentido de cómo se afecta a los *stakeholders* desde la organización), ni de la *legitimidad* (legal, social ni moral) de los *stakeholders*. La cuestión es que se trata de un modelo que no concibe la teoría de *stakeholders* desde una visión integral, sino desde un enfoque sólo estratégico. Con lo que a continuación se buscará dar solución a esta carencia.

5.3.3.- Desarrollo de la dimensión estratégico-instrumental

El desarrollo de la *dimensión estratégico-instrumental* supone establecer procedimientos que, en consonancia con las *dimensiones normativa y descriptiva*, permitan determinar la *prioridad* de los diferentes intereses en conflicto. Así, puede decirse que la *dimensión estratégica* estará al servicio de satisfacer las orientaciones de la *dimensión normativa*,

así como de mantener una relación muy estrecha con la *dimensión descriptiva*.

Esta ineludible fusión estratégico-normativa pone de relieve, según se anticipaba, que el desarrollo práctico de las distintas dimensiones no debe entenderse de un modo diacrónico sino sincrónico. Es decir, que en el *modelo integral de stakeholders* no existe una aplicación en la que las dimensiones se vayan cumpliendo consecutivamente en el tiempo, sino que todas están tan íntimamente interrelacionadas que en la realidad práctica son indisolubles.

Por su parte, como explica Carroll (1993), el núcleo de la dimensión estratégica se define a partir de la generación de estrategias que respondan a las características y pretensiones de la *organización*, en función del tipo de enfoque o carácter con el que ésta decida desarrollar su gestión. Así, bajo el norte normativo del *modelo integral*, la dimensión estratégico-instrumental debe ser la encargada de pertrechar a los S.D.U. de las herramientas, estrategias e instrumentos necesarios para conseguir que los procesos de gestión alcancen los objetivos éticos planteados.

En virtud de lo anterior, como indican Beaulieu & Pasquero (2002), la gestión estratégica de *stakeholders* no se limitará a la clasificación de los mismos por orden de prioridad, ni a responder a sus demandas ciegamente. En este sentido, la prioridad en la satisfacción de intereses de los *stakeholders* no viene definida *per se*. Es decir, no se conciben *stakeholders* prioritarios, sino que su prioridad viene dada por la legitimidad y carácter de sus intereses y exigencias ante cada conflicto. Luego, lo que se le exige a la dimensión estratégica es que proponga actuaciones para discriminar qué *stakeholders* deben tener prioridad en cada momento en función de los intereses expuestos.

En resumen, desde el *modelo integral de stakeholders*, la función de la dimensión estratégica consiste en desarrollar instrumentos y procedimientos que permitan primero conocer los diferentes intereses de los *stakeholders* y, después, discernir acerca de la *prioridad* con la que estos intereses deben ser satisfechos en función de las orientaciones normativas.

Para clarificar esta propuesta y orientar su aplicación en el ámbito concreto de los S.D.U., se remite a los siguientes apartados. En ellos, siguiendo con el plan de trabajo establecido, dicha argumentación será

apoyada mediante la exposición de ejemplos, que darán cuenta de las premisas que se proponen desde esta tesis para discernir la prioridad entre los diferentes intereses que pudieran entrar en conflicto.

5.3.3.1- Procedimiento para determinar la prioridad de los diferentes intereses

Desde un enfoque estratégico, Mitchell, Agle & Wood (1997) indican que para lograr el éxito en la gestión, cualquier organización debe identificar, clasificar y establecer un orden de prioridad de sus *stakeholders*. Sin embargo, cabe reiterar que la fundamentación que sustenta *al modelo integral* matiza que la prioridad no debe establecerse entre *stakeholders*, sino entre los intereses que éstos exigen.

En este sentido, los procedimientos para determinar la prioridad entre intereses deben responder, necesariamente, a la base normativa del modelo propuesto. Por lo que en este punto, se propone la celebración periódica de un diálogo. Concretamente, se plantea la ejecución de una reunión o diálogo por curso (acorde a la estructura del calendario universitario). Esta periodicidad debería encajarse, además, a los tiempos naturales de planificación estratégica del servicio. Es decir, el diálogo debería ser realizado entre los meses de abril-mayo, de forma que en junio-julio hubiera tiempo para planificar los posibles cambios propuestos y, finalmente, en septiembre-octubre (principio de curso) éstos fueran plenamente operativos.

Estos diálogos podrían incluir además el proceso de elaboración y presentación de informes de los stakeholders (que según se ha explicado en el apartado anterior correspondería al inicio del curso académico). Con este diálogo, se da voz a los *stakeholder* para que expresen sus intereses. De esta forma, una vez conocidas esas exigencias se deberán tener en cuenta, desde el modelo planteado, tres criterios o acontecimientos a la hora de discernir su prioridad. Estos criterios atienden a la legitimidad en términos morales y sociales, así como a la alineación de los intereses con el bien interno (el cual no deja de ser fuente de legitimidad para la organización). Así las cosas, a la hora de resolver conflictos de intereses, los S.D.U. han de tener en mente tanto la *responsabilidad moral*, como la *responsabilidad social* y el cumplimiento con *el bien interno*. A continuación se observarán, uno a uno, estos factores.

La *legitimidad moral*, desde la perspectiva ética aquí defendida, no puede dejar de considerarse prioritaria por tener como estandarte la dignidad de los seres humanos. Una dignidad en sentido kantiano, que se establece en términos de libertad y autonomía para otorgarse las propias leyes y para tratar a los demás como fines en sí mismos. Luego, se entiende que cualquier interés legitimado moralmente es universalizable y, por tanto, el S.D.U. debería procurar satisfacerlo. En este sentido, los S.D.U. deben atender prioritariamente su *responsabilidad moral*.

Por otra parte, es importante atender a la *legitimidad social* de las exigencias elevadas por los *stakeholders*, en tanto que éstas se corresponden con la vertiente consecuencialista de la *responsabilidad social* aquí defendida.

Y, finalmente, se debe dar importancia a la alineación con el *bien interno*. Este punto atiende a la naturaleza de la exigencia en relación al aporte que la misma puede significar para la consecución del *bien interno*. ¿Por qué es prioritario el *bien interno*? Porque se entiende que éste es el que otorga significado y legitimidad a la existencia de la organización (Cortina, 2010). En cierto modo, el *bien interno* marca el norte de la gestión, luego darle prioridad es una cuestión irrenunciable y prácticamente axiomática.

Al mismo tiempo, conviene destacar que estos criterios tienen en cuenta la relación bidireccional entre los S.D.U. y sus *stakeholders*. Es decir, que dan razón de las consecuencias que la satisfacción de un interés determinado ocasionaría a cada parte. Un hecho que se presume imprescindible desde la fundamentación y el posicionamiento filosófico aquí defendido. De esta manera, se hace además manifiesto que ambas dimensiones (normativa y estratégica) son caras de una misma moneda.

Estos factores podrán respaldar los argumentos a esgrimir en la celebración del diálogo, en tanto que promueven razones basadas en una de las pretensiones de validez del habla señaladas por Habermas (2006): *la corrección*. Con esta pretensión de validez del habla, se contribuye a que la acción comunicativa sea racional. Recuérdese que Habermas (2006) entiende por *corrección* la pretensión de ajustar aquello que se dice según el marco normativo reconocido. Luego, el mero proceso de intentar desvelar los intereses prioritarios, a partir de las coordinadas propuestas,

estaría contribuyendo al logro de validez de las decisiones morales surgidas del posterior diálogo.

En otro orden de cosas, también deberá ser tenida en cuenta, al priorizar intereses, la *urgencia* de los mismos. En este sentido, la *urgencia* impone un matiz de gravedad a las consecuencias que pueden sobrevenir de las actuaciones de los S.D.U. Es decir, el hecho de que un conflicto se resuelva de forma más o menos urgente puede acarrear consecuencias muy diversas. Luego, siempre que los argumentos anteriores no sean suficientes para clarificar la prioridad entre intereses, la *urgencia* podrá ser el factor que decante la respuesta de los S.D.U. Es decir, en caso de conflicto entre diferentes intereses legítimos, podrá tenerse en cuenta la *urgencia* de las demandas como valor estratégico a la hora de decidir sobre su prioridad.

En definitiva, a lo largo del apartado se ha visto cómo de posturas eminentemente estratégicas en las que el poder de influencia de los *stakeholders* decantaba la prioridad, se pasa a un modelo en el que la prioridad se aborda en función del *interés* y no del *stakeholder*. De esta manera no hay *stakeholders* prioritarios, sino *intereses*. Para clarificar cómo se desenvolvería en la práctica esta estrategia, se muestra el siguiente ejemplo extraído nuevamente de la Universitat Jaume I.

5.3.3.2.- Ejemplificación de la resolución de un conflicto de intereses entre stakeholders

Para plantear esta ejemplificación se describirá, a continuación, el modo en que podría resolverse un conflicto de intereses planteado entre diferentes *stakeholders*. Antes que nada conviene advertir, sin embargo, que del modelo aquí propuesto emergerá una mera orientación, no una resolución definitiva, ya que ésta última sólo podrá aflorar de un diálogo posterior entre los afectados.

Para hacerlo más didáctico se recuperará el ejemplo mostrado en el *mapa de coaliciones* del subapartado 5.3.2.1. De las tres coaliciones detectadas se va a suponer que dos de ellas entran en un conflicto de intereses excluyentes. Recuérdese que, en efecto, la coalición A (*Ayuntamiento de Castellón y Club Atletismo Playas de Castellón*) y la coalición B (*Docencia universitaria y Fundaciones sociales*) requerían de ciertas instalaciones del S.D.U. Si a ello se le añade la hipótesis de que necesitaran la misma instalación en la misma franja horaria, se estaría ante

un claro caso de conflicto de intereses en el que el cumplimiento de uno implicaría la imposibilidad de satisfacción del otro. Yendo al terreno de lo concreto, la cuestión quedaría como sigue:

Por una parte, en la *Coalición A*, el Ayuntamiento y el Club Atletismo Playas de Castellón requerían de la colaboración del Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I para proveer de instalaciones a los atletas de dicho club. En su favor aducían que, por motivos de obras, las instalaciones municipales que había estado usando el club hasta el momento permanecían inutilizadas temporalmente.

Por otra parte, en la *Coalición B*, dos docentes universitarios (con su respectivo alumnado) y dos fundaciones sociales relacionadas con el tratamiento de niños con lesiones cerebrales, manifestaban al S.D.U. la necesidad de usar la misma instalación para llevar a cabo, desde su asignatura, un proyecto optativo en el que pretenderían aplicar una metodología pedagógica conocida como Aprendizaje-Servicio.

Partiendo de este punto, ¿Qué decisión debería tomar el S.D.U. si ambas coaliciones requirieran la misma instalación en la misma franja horaria? ¿Cual de los dos intereses tendría prioridad sobre el otro en ese caso concreto?

Tratando de descifrar la prioridad ante tal coincidencia, el procedimiento propuesto en el subpartado anterior insta a ver en qué medida la coalición cumple con los atributos planteados: legitimidad moral, legitimidad social (en el sentido de ante quien ha responder el S.D.U.) y alineación con el bien interno.

Ante la disyuntiva, el análisis propuesto concluye que aún siendo ambas solicitudes legítimas, el interés de la Coalición B (*Docencia Universitaria- Fundaciones Sociales*) debería ser priorizado sobre el de la Coalición A (*Ayuntamiento- Club Deportivo*). Ahora bien, ¿Cuales son las razones que conducen a semejante desenlace? La respuesta es simple: la exigencia presentada por la Coalición B (*Docencia Universitaria- Fundaciones Sociales*) sería prioritaria a la exigencia de la Coalición A, en tanto que ésta (*Ayuntamiento- Club Deportivo*), se encuentra en un punto más distante del *bien interno* de los S.D.U. Al respecto, conviene aclarar que la *coalición B (Docencia Universitaria- Fundaciones Sociales)* parte del objetivo de formar a estudiantes universitarios en contenidos específicos relacionados con la Educación Física, a la vez que promueve la práctica de

actividad física en niños con lesiones cerebrales. Lo cual, evidentemente, está más cerca del bien interno (relativo a la formación integral y la promoción de la actividad físico-deportiva desde una perspectiva educativa), que la práctica orientada al alto rendimiento deportivo del club, perteneciente a la *Coalición A (Ayuntamiento- Club Deportivo)*.

Con todo, en caso de no existir la hipotética coincidencia de intereses, ambas prácticas encajarían legítimamente dentro de las actividades y posibilidades que debe ofrecer un S.D.U. Ya que, como se vio en la delimitación del *marco deontológico*, en la medida de sus posibilidades éste tiene el deber de colaborar con otras entidades en pos del desarrollo y la promoción de la actividad físico-deportiva. Así, sobra decir que un posible acuerdo que satisficiera a ambas coaliciones sería deseable antes que cualquier decisión excluyente.

En conclusión, queda claro que el sistema propuesto para priorizar diferentes intereses, desarrollado bajo el influjo del *modelo integral de stakeholders*, puede erigirse como una estrategia perfectamente válida a la hora de orientar, al menos en primera instancia, la prioridad entre intereses en conflicto.

5.4.- Adecuación del modelo integral de stakeholders

Este capítulo ha sido estructurado en tres apartados completamente interdependientes. De acuerdo con lo previsto, estos apartados han desarrollado un proceso continuo de concreción, yendo desde una fundamentación más teórica y filosófica, hacia la aplicación y la ejemplificación práctica de los argumentos iniciales.

De un modo general el capítulo ha recogido el testigo del capítulo anterior y ha puesto sobre la mesa las necesidades suscitadas por la investigación hasta el momento. La argumentación, tras el examen del *marco deontológico* del capítulo anterior, planteaba la necesaria propuesta de un modelo de gestión ética con el que abordar tanto el *bien interno* como la *responsabilidad social y moral* de los S.D.U.

Los dos primeros apartados han fundamentado el modelo de gestión ética para los S.D.U. aquí defendido. Concretamente, una complementación de la *teoría de stakeholders* con la *ética del discurso*. Este planteamiento ha sido tomado de González-Esteban (2001) y es conocido como *modelo integral de stakeholders*.

Finalmente, el tercer apartado se ha dedicado a dar cuenta de la aplicación práctica a través de la ejemplificación de lo fundamentado. Es decir, en él se ha conducido la argumentación a partir del uso de ejemplos concretos del Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I.

Puede decirse que las metas logradas en cada uno de estos apartados son las siguientes. En primer lugar se ha reflexionado acerca de la necesidad de establecer un marco procedimental en sentido ético para la gestión de los S.D.U. Dicho marco ha encontrado una sólida justificación a partir de ciertos argumentos previos que venían esgrimiéndose desde el capítulo anterior. Concretamente, la necesidad de encontrar una manera de integrar *el bien interno* con las *responsabilidades social y moral*, buscando al mismo tiempo la solución en el *procedimiento* mismo.

En el horizonte de dicha gestión ética se ha desvelado la conveniencia de usar como plataforma metodológica la *teoría de stakeholder*. Dicha teoría fue propuesta por R. Edward Freeman a partir de la que todavía es su obra de referencia: *Strategic Management, A stakeholder Approach*, publicada en 1984. Esta propuesta emergió como respuesta al modelo de empresa imperante en los años 80, pero su evolución ha sido considerable en cuanto a la aportación de nuevos enfoques y matices. Por lo que también se ha atendido en este capítulo a posteriores aportaciones de otros autores.

El primer apartado ha recogido brevemente las principales características de la *teoría de stakeholder*, así como la delimitación de su concepto central: *stakeholder*, ofreciendo, finalmente, una aproximación a los puntos nucleares del marco. De un modo sintético estos puntos se resumen en: el reconocimiento de una pluralidad de intereses, la existencia de valores morales en la empresa u organización, la necesidad de gestionar tales valores en conexión con el bien interno de cada organización (S.D.U.) y la perspectiva a largo plazo para la gestión.

El desarrollo de estas premisas viene dado por el ensamblaje de tres niveles a través de los que Freeman plantea el desarrollo de su teoría: el nivel racional (consistente en entender quienes son los *stakeholders* y cuales son sus intereses); el nivel de procesos (que comprende las tareas de adaptación de la organización al entorno); y finalmente el nivel transaccional (constituido por el conjunto de transacciones que la organización deberá desarrollar con los *stakeholders*). Estos tres niveles,

según Freeman (1984), deben estar bien alineados para que el desarrollo de la teoría se cumpla adecuadamente. No obstante, lo importante para este trabajo es que se han mostrado, en este análisis, flaquezas o puntos de mejora en relación a los mismos. Principalmente debido a carencias en la fundamentación normativa de la teoría.

A propósito de lo anterior, conviene dejar claro que la *teoría de stakeholder* nació desde una orientación pragmática, en la que su autor pretendía orientar la gestión empresarial de forma que ésta fuera capaz de ajustarse mejor a las exigencias del entorno. De todas maneras se presenta como una potencial teoría de gestión y dirección organizacional y ética, en tanto que trata de dar respuesta a cuestiones relativas al objetivo de la organización, así como a las responsabilidades de ésta respecto a sus *stakeholders*.

En cualquier caso, según se adelantaba, la teoría inicial de *stakeholder* muestra ciertas lagunas en la dimensión normativa que impedían desarrollar un fundamento ético sólido. En virtud de este hecho, el siguiente apartado ha procurado articular, desde González-Esteban (2001), una complementación entre la teoría de *stakeholders* y la *ética discursiva* de J. Habermas y K.- O. Apel.

A raíz de su revisión, González-Esteban (2012) aducía una serie de razones que posibilitan consolidar la pretendida dimensión ética de la teoría de *stakeholders* con los principios de la *ética del discurso*. Entre ellas hace referencia a la comprensión de la empresa plural. Es decir, la concepción de una empresa cuya constitución viene dada por el conjunto de sus *stakeholders*. Asimismo la autora corroboraba, basándose en García-Marzá (2004), que la teoría propuesta por Freeman abría la puerta a la consideración de relaciones morales entre los *stakeholders*, pudiendo llegar más allá de los meros contratos jurídicos y sociales. Por otra parte, también aludía a la existencia de la *responsabilidad moral* de la organización, en tanto que desde la revisión de la *ética discursiva*, los *stakeholders* pasan a entenderse como fines en sí mismos, abandonando su papel de simples instrumentos o medios al servicio de los propietarios.

En definitiva, desde la revisión de González-Esteban (2001), se proponía un *modelo integral de stakeholders* en el que las tres dimensiones planteadas inicialmente por Donaldson & Preston (1995), a saber, *descriptiva*, *estratégica* y *normativa*, se fundieran en la plasmación de un

solo modelo. Dicha propuesta, parafraseando a la propia autora, se dibuja como un marco desde el que reflexionar y desarrollar respuestas tanto a las exigencias éticas, como a las exigencias pragmáticas. Para ello, debe combinar en perfecta sintonía los tres usos de la mencionada metodología.

Una vez trazados los cimientos desde la argumentación filosófica, el capítulo se ha apoyado en el último apartado para ofrecer varias ejemplificaciones en los S.D.U. Concretamente la muestra de referencia se ha tomado del Servicio de la Universitat Jaume I de Castellón.

Acorde a las diferentes dimensiones que constituyen el *modelo integral de stakeholders*, el desarrollo práctico ha abordado en primer lugar la dimensión normativa. Producto de la racionalidad intersubjetiva que emerge de la ética del discurso, los fundamentos normativos planteados de la mano de González-Esteban (2012) han sido:

- La clasificación de intereses en: individuales o particulares, grupales o de alianzas, y generalizables o universalizables.
- La concepción de *stakeholder* se ha redefinido como un interlocutor válido que debe ser tenido en cuenta.
- Los atributos que ayudarán a identificar a los *stakeholders* son: poder estratégico o de influencia, poder comunicativo, urgencia y legitimidad.
- Los procesos dialógicos son exigencias procedimentales en sí mismos, por lo que deben celebrarse para que sea legitimado bajo el cumplimiento de los siguientes principios: de comunicación, de inclusión, de simetría y de reciprocidad.

Tras sentar las bases de la dimensión normativa, el plan de trabajo del apartado ha seguido adelante con el desarrollo de la *dimensión analítico-descriptiva*. Desde ella se ha concluido con la elaboración del *mapa de stakeholders* del S.D.U. de la Universitat Jaume I, un posterior *mapa de coaliciones* y una propuesta de matriz para recoger la información requerida por este modelo.

Así, paso a paso ha quedado definido inicialmente el mapa de *stakeholders*, teniendo en cuenta diferentes subgrupos dentro de cada uno. En lo relativo al análisis de las *coaliciones entre stakeholders*, se han contemplado algunos ejemplos ilustrativos del momento actual del Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I. Posteriormente, se ha entrado en el examen de sus características a través de la elaboración de una planilla o

ficha de recogida de información. En dicha planilla figuran una serie de entradas en base a los principios requeridos por el modelo planteado. Estos principios son: las posibilidades de interacción (afectar y ser afectado) entre *stakeholders* y organización, y los atributos que los definen como *stakeholders*, a saber, poder estratégico, poder comunicativo, urgencia y legitimidad de sus intereses. Asimismo, se ha acordado finalmente, la necesaria revisión anual de estos instrumentos de análisis descriptivo en pos de facilitar su ajuste a las cambiantes necesidades y realidad de los S.D.U.

En un momento posterior, se han examinado los procesos de relación entre las organizaciones y los *stakeholders*. La descripción se ha acometido con un espíritu crítico en tanto que se preveía que a priori las posturas estratégicas actuales no estarían alineadas con los planteamientos normativos propuestos por el *modelo integral de stakeholders*. No obstante, este hecho ha permitido detectar la necesidad de generar un nuevo planteamiento a la hora de afrontar los posicionamientos estratégicos, a saber, un paradigma estratégico-normativo, en el que ambas partes sean inseparables.

Así, partiendo de que la prioridad no radica en el *stakeholder* por sí mismo, sino en el tipo de interés que manifiesta, se ha generado un modelo de priorización en base a tres criterios: legitimidad moral del interés, alineación con el bien interno y legitimidad social. Estos criterios son los que, en el momento del diálogo celebrado para tomar decisiones, dotarán de *corrección* y *validez* al proceso dialógico (Habermas, 2006). Así, se ha aclarado que todo interés legítimo debería procurar ser satisfecho de entrada.

Para concluir, este capítulo ha ofrecido una base normativa y metodológica, apoyada en el *modelo integral de stakeholders* de González-Esteban (2001), sobre la que poder articular estrategias éticas para organizar y orientar la toma de decisiones y la definición de objetivos propios de la gestión de los S.D.U. De manera que, logrado este punto, únicamente queda encomendar al sexto y último capítulo de esta tesis la generación de herramientas y procedimientos de publicitación de la gestión ética de los S.D.U. Herramientas y prácticas que, en definitiva, acabarán de cerrar el círculo de la gestión ética, aportando además un potente influjo de confianza sobre el que seguir creando valor.

CAPÍTULO 6

EL PAPEL PÚBLICO DE LA GESTIÓN ÉTICA DEL DEPORTE EN LA UNIVERSIDAD: HERRAMIENTAS PARA LA PRÁCTICA

Este capítulo cierra el círculo metodológico con el que la presente tesis, a partir de su enfoque hermenéutico-crítico, plantea una gestión ética aplicada a los S.D.U. Concretamente pone la mirada en el papel público de la gestión ética del *deporte en la universidad*. No en vano, desde el referido enfoque hermenéutico-crítico, se considera esencial dar a conocer los logros éticos conseguidos en los respectivos ámbitos de la práctica. El papel público tendrá además aquí una doble función, por una parte orientará la gestión de los S.D.U. y, por la otra, aportará nuevas referencias éticas para la ciudadanía en general.

Uno de los factores determinantes sobre los que se fundamenta la esfera pública de la gestión ética es el *principio de publicidad* de Kant. Dicho principio, se convierte en un fundamento de legitimidad y confianza para la gestión de las organizaciones. En este sentido, García-Marzá (2004) indica que, si la opinión pública percibe que una organización responde y cumple con las expectativas creadas, se genera una confianza que revierte en aspectos tan básicos como el clima laboral de la entidad, la fidelidad de los usuarios o clientes, la seguridad de los proveedores, el afianzamiento y la consolidación del bien interno, etc. Ahora bien, esa percepción no puede apoyarse en simples declaraciones de intenciones, sino que debe adquirir el rango de compromiso público.

Así, uno de los efectos prácticos que se busca con la aplicación de este compromiso, es evitar que las organizaciones actúen y tomen decisiones que no estén dispuestas a someter al juicio de la opinión pública. Lo cual, en cierta manera, no deja de ser un mecanismo de control. Aunque, visto del revés, se interpreta como una vía de fomento y educación para la toma de decisiones justas, transparentes y responsables, no sólo para las entidades gestoras, sino para la sociedad en general.

Así pues, a partir del modelo de gestión basado en la complementación entre *la teoría de stakeholder* y *la teoría ético-discursiva* que se ha expuesto en el capítulo anterior, González-Esteban & García-Marzá (2006) proponen dar continuidad a la gestión ética, poniendo en

marcha una serie de herramientas y buenas prácticas que den cuenta de la esfera pública de la gestión.

En este sentido, los autores proponen, en primer lugar, clarificar los principios, normas y valores de la organización a partir de la elaboración y publicación de un *código ético*. Dicho código permitirá, al dar a conocer el carácter de la organización, establecer tanto las bases a seguir por una *comisión ética*, como desarrollar posteriores *informes de responsabilidad social* y *auditorías éticas*. De forma ilustrativa, la propuesta de González-Esteban & García-Marzá (2006) queda recogida en la siguiente Figura 15.

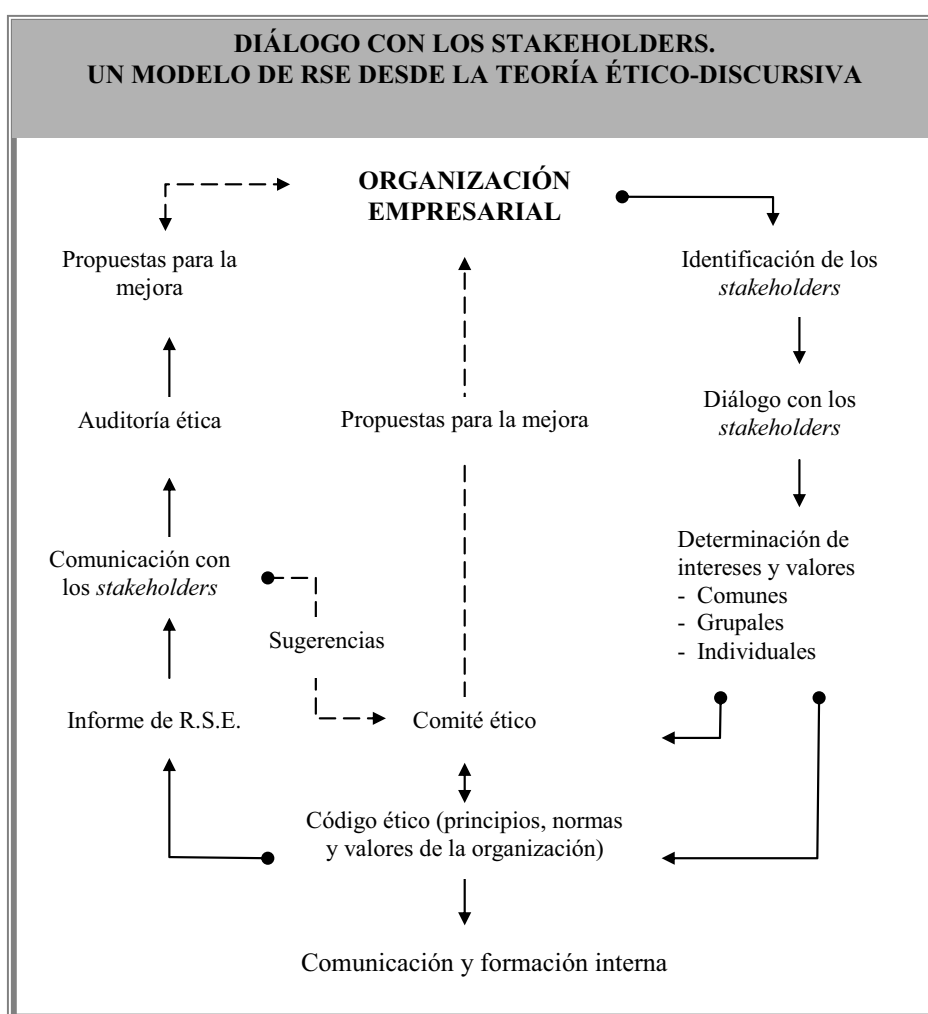


Figura 15. Diálogo con los stakeholders. (González-Esteban & García-Marzá, 2006)

Tal como muestra el esquema, la gestión ética no termina con la identificación y la incorporación de los intereses de los *stakeholder* en los procesos estratégicos, sino que una vez cumplidos estos puntos, debe abordarse la dimensión pública de la gestión. En esta dimensión entran en juego herramientas como los códigos éticos, los informes de responsabilidad social, los comités y las auditorías éticas (González-Esteban & García-Marzá, 2006; Navarro, 2012). Herramientas de las que, de un modo concreto, dará cuenta este sexto y último capítulo. Concretamente, el capítulo se estructurará en cuatro apartados. Éstos irán desglosando, uno a uno, la propuesta que desde aquí se hace para la elaboración o el desarrollo de cada una de las herramientas.

Para comenzar, el primero abordará la definición y propuesta de un *código ético* específico para los S.D.U. Así, desde todo lo argumentado en los capítulos precedentes, tanto en lo relativo al marco deontológico como al modelo de gestión, se propondrá un código que procure posicionarse en concordancia con los argumentos ganados. Además, para aportar mayor claridad a este punto se expondrá el *código ético* elaborado para el caso concreto del Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I.

El segundo apartado abordará los principales pasos que deben guiar el desarrollo deseable de un *comité ético* para los S.D.U. En este punto, se explicarán las pautas que deben seguir los comités destinados a guiar la deliberación y acción desde la perspectiva ética planteada.

El tercer apartado se dedicará a definir y explicar el sentido de los informes *de responsabilidad social*, y se articulará entorno a dos puntos. El primero abordará inicialmente una aproximación general de la responsabilidad social y acabará destacando las características del modelo dialógico de responsabilidad social propuesto por la tesis. El siguiente punto se subdividirá a su vez en cuatro apartados, donde los tres primeros abarcarán las grandes propuestas transnacionales que conforman el norte actual de los informes de responsabilidad social: el *Global Reporting Initiative*, el Pacto Mundial (*Global Compact*), y la normativa *ISO 26000*. Y, a partir de su análisis, emergerá como resultante el cuarto subapartado, desde el que se reflexionará sobre la convergencia que en los últimos tiempos se está dando entorno a los informes propuestos por las diferentes iniciativas.

Finalmente, el cuarto y último apartado mostrará las principales coordenadas que se proponen para desarrollar *auditorias éticas* acordes a los pasos anteriores.

En definitiva, todas estas herramientas implementarán el modelo de gestión ética que se ha ido definiendo a lo largo de la tesis. Pero además, su importancia no se limita a este hecho sino que, como evidencia Cortina (2003), estas herramientas son referencias de las que la ciudadanía también se nutre para formar sus juicios morales.

6. 1.- El código ético como sustento de la gestión ética.

La primera herramienta a desarrollar para acercar la gestión de los S.D.U. a una práctica social y moralmente deseable es el *código ético*. De alguna manera, esta herramienta empieza a delimitar el terreno ético, dando a conocer los criterios y valores básicos que la organización reconoce como propios y que, por consiguiente, se autoimpone.

Es por ello que el primer apartado de este capítulo se centrará en los códigos como sustento de la gestión ética. Particularmente el apartado se dividirá en seis puntos a partir de los cuales se explicará qué es y para qué sirve un código ético. Asimismo, se dará razón sobre cómo ha de ser un código ético y qué pasos se han de seguir para proponer un modelo de código en concordancia con la ética empresarial dialógica propuesta por esta investigación. Este hecho, además, será contrastado con la ejemplificación del código ético elaborado para el Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I. Finalmente, una vez redactado el código se abordará el mecanismo de difusión propuesto para el mismo y se explicará, en el último subapartado, la necesidad de complementar el código ético con otras herramientas propias del sistema integrado de gestión ética que aquí se propone.

6. 1. 1. - Definición y funciones de un código ético

De acuerdo con el enfoque que aquí se maneja, los S.D.U. son organizaciones plurales y constitutivamente morales. Asimismo, se ha visto en el capítulo anterior que el recurso al diálogo y la búsqueda de acuerdo entre los *stakeholders* es la forma de responsabilizarse no sólo de las obligaciones sociales, sino también de las morales. Teniendo en cuenta a Lozano-Soler (1997), las organizaciones (entre ellas los S.D.U.) deben ser

capaces de definir por sí mismas la regulación de sus comportamientos, exigencias e identidad. Así pues, el desarrollo de una gestión ética pasa por saber quién es y quién quiere ser la organización. Es decir, tanto por conocer cómo se configura su estructura básica y qué partes la componen; como por saber cuál es su postura y actitud frente a éstas partes. Para ello, el *código ético* será una herramienta clave a la hora de clarificar y responder a estas cuestiones (García-Marzá, 2004; Navarro, 2012). Además, de acuerdo con el *principio de publicidad*, esta herramienta permitirá manifestar dichos compromisos de un modo público y reforzar así su confianza y credibilidad.

En virtud de lo anterior, Lozano-Soler (1997) refleja la pluralidad de posibilidades sobre las que se puede construir un *código ético*. Desde códigos que expresan valores genéricos o vinculados a los *stakeholders*, a códigos más reguladores y restrictivos. Incluso, visto desde otro enfoque, de códigos más en sintonía con éticas de mínimos, a códigos alineados con éticas de máximos.

Para ir acotando los aspectos definitorios que se alinean con la perspectiva ética de esta tesis, conviene traer a colación la descripción que Domingo (1996) propuso al afirmar que un código ético explicita el patrimonio moral de la empresa, contribuyendo a la resolución de conflictos, y a la orientación de decisiones y clarificación de responsabilidades.

De esta manera, el modelo de *código ético* que se decida presentar ya habla del carácter y de las intenciones de la organización. Para seguir concretando la aproximación en coherencia con la línea seguida en este trabajo, García-Marzá (2004) plantea que un *código ético* no se define como un conjunto de normas, mandatos y prohibiciones, enfocadas a delimitar los comportamientos que son más adecuados y deseables, sino que es un conjunto de valores que orienta la conducta y guía la toma de decisiones. De esta manera, el *código ético* desarrolla el conjunto de principios y valores de la organización y sus *stakeholders*, por una parte; así como también los valores de la sociedad en la que opera, por la otra (European Commission, 2003).

Así entendidos, puede hablarse según García-Marzá (2004) de dos funciones básicas de los *códigos éticos*. Una *función interna* centrada en la constitución de la identidad de la organización, la cual será definida tanto

al darse a conocer los derechos y obligaciones de todos los *stakeholders*, como al mostrarse la intención de satisfacer los intereses legítimos de los mismos. Y otra *función externa*, centrada en comunicar esa personalidad de puertas afuera, de forma que se gane en confianza, credibilidad y reputación ante la sociedad.

El propio García-Marzá (1996) desglosa este papel bifocal de los códigos éticos, explicando funciones internas destacadas como:

- La institucionalización de los valores, las normas y los criterios de decisión que definen el proyecto de la organización.
- La creación de una cultura corporativa ética.
- La definición de la responsabilidad, los derechos y las obligaciones de los *stakeholders*.
- La manifestación del compromiso de la organización de cumplir los intereses legítimos.

Por otra parte, en la vertiente externa, el autor indica otra serie de funciones entre las que destacan:

- Publicitar el carácter plural de la entidad.
- Dar a conocer de un modo claro su bien interno.
- Explicitar sus líneas de actuación.
- Recoger las obligaciones legales y el grado de compromiso con los derechos humanos.
- Ganar valor en credibilidad.

Desde esta perspectiva, Lozano-Soler (1997), define código ético como: “la voluntad de formular reflexivamente las responsabilidades compartidas en una organización y de expresar públicamente los criterios, los valores y las finalidades que la identifiquen” (p.186). Con esta definición el autor destaca la voluntad propia de la organización de reflexionar sobre las responsabilidades morales, así como de dar a conocer su compromiso ético con la sociedad. Por su parte, García-Marzá (2004) aporta una nueva definición en la que apunta nuevos matices. Para García-Marzá (2004) un código ético es un: “documento formal donde se expresa la voluntad y la disposición de la empresa en el reconocimiento y satisfacción de todos los intereses en juego a través del diálogo y la participación” (p.253). Esta nueva definición aporta aspectos que claramente se desprenden de la ética empresarial dialógica defendida por el autor. Entre estos elementos destaca su alusión a los intereses en juego, donde se

refiere a las exigencias de los *stakeholders*, así como al diálogo como procedimiento llevado a cabo para identificar y satisfacer los intereses legítimos.

Asimismo, coincidiendo con la idea subyacente de que la finalidad de un código ético es promover la forja del carácter de la organización, Lozano-Aguilar (2007, 2011) da a conocer las que él considera funciones principales de los códigos éticos. Desde su postura, este autor agrupa el sentido de los códigos éticos entorno a tres tipos de funciones: la función *aspiracional*, la *educativa* y la *reguladora*.

La función *aspiracional* alude a la transmisión de sentido y a la explicitación del bien interno de la entidad. Es decir, el objetivo es tener presente el sentido general de la organización aún cuando se estén desarrollando tareas concretas.

Por otra parte, la función *educativa* plantea la creación de una cultura homogénea de forma que exista un sentido ético alineado entre los componentes de la organización. De manera que se compartan los valores y expectativas éticas.

Finalmente, la tercera función que plantea éste autor es la *reguladora*. Ésta función establece los límites de acción, y puede tener un carácter más orientador, o por el contrario, un enfoque claramente normativo o sancionador. Tal como se adelantaba al inicio del apartado, en esta aplicación para los S.D.U. se optará por una perspectiva orientadora en la que, como propone García-Marzá (1996, 2004), no se vea reducida la autonomía y responsabilidad de los *stakeholder*, sino todo lo contrario. Es decir, que los valores de referencia determinen el marco de actuación, pero que no ofrezcan las respuestas directamente, sino que más bien ayuden a responder. O lo que es lo mismo, que no sean un mero instrumento de control, sino más bien un medio para el desarrollo ético de la organización (Lozano-Aguilar, 1997).

Entrando un poco más a fondo sobre esta concepción de los códigos éticos, Lozano-Aguilar (2007) plantea una serie de aspectos que los caracterizan desde su perspectiva:

1. Un código ético debe ser un proceso de reflexión participativa en torno a las responsabilidades que asumen voluntariamente los miembros de una organización o colectivo profesional.

2. Un código ético debe tener como aspecto esencial la solidaridad en la asunción de las responsabilidades por parte de todos los miembros de la organización.
3. Un código ético implica una voluntad de hacer públicos los compromisos éticos de la organización de manera que los grupos de afectados los conozcan y puedan exigir su cumplimiento.
4. Un código ético debe atender a los fines, valores y criterios morales de la acción y decisión de la organización. (p. 219-220)

En definitiva, a partir de estas características se observa como un *código ético* es el documento en el que la propia organización reflexiona sobre su propio *ethos* (principios, objetivos y valores), dándolo a conocer públicamente, tanto a nivel interno como externo, de forma que sirva de reflejo y de horizonte moral sobre el que se despliega la gestión ética, de un modo plural y participativo⁵³.

6. 1. 2. - Un modelo concreto de código ético

Al definir las funciones de los códigos éticos se han puesto también las bases sobre las que se apoyará la propuesta de código ético que argumenta esta tesis. Ahora se hace necesario abordar con mayor detenimiento algunos de los puntos más importantes. Entre ellos, se proponen como elementos nucleares los siguientes:

- Una racionalidad dialógica acorde con el modelo de gestión integral de *stakeholders*.
- La participación de todos los *stakeholders* en su elaboración.
- La concepción del *código ético* como un proceso más que como un resultado.
- Una capacidad de ajuste y readaptación constante según las necesidades.
- Atención a la realidad específica de la organización y de su entorno.
- Una orientación basada en valores en lugar de en normas restrictivas.

⁵³ Estos aspectos se pueden contemplar en Cortina (1996), García-Marzá (2004), González-Esteban & García-Marzá (2006), Lozano-Aguilar (2007), Lozano-Soler (1997) y Navarro (2012).

- La necesaria conexión de los valores centrales del código ético, con los valores descubiertos por la ética cívica.

Partiendo de estas premisas, todos estos criterios se concatenarán entre sí para construir la propuesta propia de código ético para los S.D.U. En primer lugar, es necesario mantener la coherencia y pensar en la elaboración de un *código ético* acorde con la racionalidad dialógica. En este punto, la propuesta que aquí se plantea se sirve tanto de García-Marzá (2004), como de Lozano-Aguilar (2004), al entender un código ético como el producto de un proceso dialógico.

Esta racionalidad dialógica, implica la participación de todos *los afectados*, que en el mundo empresarial y de las organizaciones son los *stakeholders*. Así, como señala García-Marzá (2004), otra de las directrices prioritarias a la hora de elaborar un código ético radica en la integración de todos los *stakeholders* en su elaboración y seguimiento. Igualmente, Lozano-Aguilar, (1997) plantea que los códigos éticos, en lugar de ser patrimonio de la dirección o de la gerencia de las organizaciones, deben reflejar la perspectiva de los *stakeholders*. Así las cosas, se entiende que el modelo de código ético que se propone para los S.D.U., y cuyo ejemplo será desarrollado aquí tomando como punto de partida el Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I, resultará de un diálogo entre *stakeholders*.

En este sentido, al contar en el proceso de formación del código ético con la colaboración de los *stakeholders* mediante la celebración de un diálogo, el código se entiende como un proceso. Esta naturaleza dinámica es la que abre la puerta a nuevas posibilidades de ajuste y adaptación en función de los requerimientos que puedan ir sucediendo en la entidad, tanto a nivel interno como externo. De manera que esta capacidad de interacción entre los *stakeholders* le permitirá atender a la realidad específica de la organización y de su entorno.

Por otra parte, con la idea de cristalizar el carácter moral del S.D.U. a través de la elaboración del código ético, éste debe orientarse entorno a principios y valores más que en base a normas o reglas restrictivas. Ya que, aún siendo las normas más específicas, éstas no son capaces de ofrecer salida a todas las situaciones posibles, así como tampoco de permitir cierto espacio de autonomía y libertad de acción ante la toma de decisiones morales (García-Marzá, 2004). En esta línea, Lozano-Aguilar (2007) defiende lo que él llama *integración* de la ética en las organizaciones. Este hecho se

basa en el compromiso voluntario de unos valores compartidos y surgidos fruto del consenso, en lugar de plantear enfoques de *cumplimiento* centrados en establecer sistemas de incentivos y castigos en búsqueda del cumplimiento de las normas. En palabras del autor, éste explica que:

Consideramos que una organización que busque fomentar la autonomía de las personas, la lealtad crítica y el sentido de responsabilidad debe organizar el código ético en torno a valores y no a normas. Esto no quiere decir que el código deba obviar toda formulación normativa, sino que el centro y la esencia del código debe ser un cuerpo de valores coherentes, reconocidos y compartidos; aun cuando para el desarrollo efectivo de algún valor se deban presentar orientaciones normativas. (pp. 192-193)

Tres ventajas emergen en este proceso de *integración* de la ética en la organización en el que se da prevalencia a los valores respecto a las normas. En primer lugar cabe destacar que se presta a una mayor posibilidad de adaptación ante situaciones concretas. En segundo lugar, da cabida a la existencia de un espacio de libertad personal que, por el contrario, no permitiría una concepción basada en la obediencia acrítica de las normas. Y, en tercer lugar, refuerza la identificación de los *stakeholders* con el carácter y las exigencias plasmadas en el propio código (García-Marzá, 2004; Lozano -Aguilar, 2004; Lozano-Soler, 1997).

Finalmente, quedando clara la preferencia de *valores* frente a *normas*, hay que preocuparse a continuación sobre cuales son los *valores* a tener en cuenta. Para ello, como se anticipaba en el capítulo uno referido a la perspectiva ética, deben tenerse presentes los valores de la ética cívica y, de un modo particular, la concreción que de ella se hace tanto en la ética de las organizaciones educativas, como en la ética del deporte desde su concepción como Fair Play. Asimismo, ha de destacarse a mi juicio el *ethos dialógico* que se caracteriza por la predisposición a la escucha activa, la argumentación racional y la solución de problemas de un modo dialogante.

En conclusión, éstas serán las coordenadas sobre las que se posiciona este trabajo y que, en consecuencia, se han tenido en cuenta para la elaboración del código ético del servicio de deportes de la UJI.

6. 1. 3.- Pasos para la elaboración del código ético

Para elaborar un código ético existen una serie de procesos que deberán emprenderse tras justificar los estándares éticos utilizados

(García-Marzá, 2004). Asimismo, también debe determinarse previamente el uso o finalidad del propio código, que en este caso se orientará, como se ha visto, entorno a la delimitación de valores en lugar de la prescripción de normas.

Como directrices prácticas para la elaboración del código ético se tendrán en cuenta las fases que establece Lozano-Aguilar (2004), ya que su planteamiento se adapta plenamente a las características y necesidades del trabajo desarrollado por esta tesis. Concretamente plantea cuatro fases a seguir a la hora de elaborar un código ético, de las que tres se llevarán a cabo de modo consecutivo y una será desarrollada de modo transversal. La hoja de ruta quedará como sigue:

A la primera fase concierne un estudio lo más detallado posible de la realidad concreta de la organización y su entorno. En ella se pretende adquirir un conocimiento, de carácter descriptivo, sobre cómo se está desarrollando la gestión, cuál es el carácter de la entidad en cuanto a valores, hábitos, procedimientos, buenas prácticas, etc.

La segunda fase se centrará en el análisis crítico, a partir de la ética del discurso, de la realidad de la organización. Una vez conocida la situación después del estudio descriptivo de la primera fase, puede plantearse un análisis valorativo sobre qué cosas están haciéndose bien y cuales pueden mejorar. Asimismo, es un buen momento para proponer alternativas sobre los diferentes aspectos susceptibles de mejora.

La tercera fase abordará la celebración de un diálogo con los *stakeholders*, en el que éstos manifestarán sus expectativas e intereses. Esta discusión, en plena sintonía con lo que indica la European Commission (2003), tiene como principal objeto entender y conocer las expectativas de los *stakeholders* en términos éticos.

A estos tres momentos cabe añadir como fase transversal un proceso de formación de las personas que participen en la elaboración del código ético con un doble objetivo: sensibilizarse ante las cuestiones éticas de la gestión de la organización y fomentar el desarrollo de la conciencia moral.

Finalmente, tras dar cuenta de todos estos procesos debe obtenerse un código ético cuya redacción sea según Lozano-Aguilar (2004):

- Clara y de fácil lectura y comprensión.
- Breve y referida únicamente a las cuestiones éticas esenciales.

- Positiva de forma que se promueva su talante inspirador más que su potencial sancionador.
- Coherente con los planteamientos iniciales.

A modo de ejemplo, a partir de las premisas recién descritas se muestra a continuación un código ético elaborado para el Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I de Castellón. En él, tras el estudio descriptivo plasmado en los capítulos anteriores de esta tesis, y apoyado en la perspectiva crítica de la ética del discurso, se ha procedido a identificar los valores éticos y los compromisos específicos a partir de la participación dialógica de los *stakeholders* que componen al servicio de deportes en cuestión.

6.1.4. - Ejemplo del Código Ético del Servicio de Deportes de la UJI

Este apartado muestra el código ético que desde aquí se plantea para el Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I. Tratando de adaptarse lo más posible a las pautas y funciones establecidas en los puntos anteriores, este código ha seguido en su elaboración las siguientes fases:

Fase 1: análisis de la idiosincrasia (carácter, hábitos, procedimientos, buenas prácticas, aspectos a mejorar, etc.) del servicio de deportes a través del estudio de la documentación generada por la propia organización.

Fase 2: delimitación y análisis de su marco normativo. En este punto se han tenido en cuenta las referencias legales y normativas analizadas en el capítulo 4 de la presente tesis.

Fase 3: comunicación y explicación de la propuesta de elaboración del código ético a los stakeholders. Esta iniciativa se ha llevado a cabo con el objeto de generar sensibilización ante las cuestiones éticas y fomentar el desarrollo de la conciencia moral de los implicados.

Fase 4: diálogo con representantes de los diferentes stakeholders, así como cuestionarios a 45 informantes estratégicos de los diferentes grupos. Entre ellos se ha contado con representantes de usuarios (estudiantes, P.A.S., P.D.I., comunidad externa, grupos específicos, etc.), director del servicio, trabajadores de plantilla y externos, órganos de gobierno de la universidad (gerencia y vicerectorado de cultura y extensión universitaria), otras universidades de la Comunidad Valenciana, administraciones como el Consejo Superior de Deportes, proveedores y servicio universitario de comunicación de la Universitat Jaume I.

Fase 5: redacción de la propuesta y discusión con los representantes de los stakeholders.

Una vez llevadas a cabo las fases mencionadas, el código resultante se ha estructurado entorno a cuatro partes principales:

- Preámbulo.
- Misión y visión.
- Cultura organizacional: valores y orientaciones para la acción.
- Mecanismos de información, seguimiento y control.

En primer lugar se ha incorporado un breve *preámbulo* en el que se presenta el código ético y los motivos que han instado al Servicio de Deportes a elaborarlo y publicitarlo.

Tras el preámbulo aparecen la *misión* y la *visión* del Servicio. En la *misión* el código sintetiza la meta social sobre la que orbita su actividad, mientras que en la *visión*, se revelan las aspiraciones del mismo en relación a los objetivos definidos anteriormente.

Acto seguido se da cuenta de un nuevo apartado en el que se explica la *cultura organizacional* y los *valores y orientaciones* sobre los que esta cultura se asienta. En este apartado el código ético da voz al Servicio de Deportes para que éste promulgue su perspectiva de gestión ética, definiendo así el modelo ético sobre el que se posiciona. A continuación se recogen los valores centrales sobre los que el Servicio proyecta su horizonte de gestión ética. Cada uno de estos valores es definido desde el prisma del Servicio de Deportes, ofreciéndose además una serie de orientaciones para la acción en relación a cada uno de los valores. Estas orientaciones, como el propio nombre indica, no tienen pretensión de exhaustividad, sino que simplemente ofrecen posibilidades genéricas en las que se muestra cómo el valor en cuestión ha de establecer el camino a seguir.

Finalmente, el código se cierra con un apartado en el que se exponen los mecanismos de información, seguimiento y control del mismo. En este punto se advierte la necesidad de complementar y alinear el código con el resto de herramientas e instrumentos previstos para la gestión ética del Servicio de Deportes.

CÓDIGO ÉTICO DEL SERVICIO DE DEPORTES DE LA UNIVERSITAT JAUME I.

Preámbulo

La Universitat Jaume I cuenta desde sus inicios con un Servicio de Deportes que, respaldado por los estatutos universitarios⁵⁴, atiende en materia de actividad físico-deportiva tanto a la comunidad universitaria como a la comunidad externa.

Con la intención de responder a los desafíos éticos de su gestión, el presente Código Ético contribuye a la integración de la ética en su trabajo. Este compromiso ético lleva al Servicio de Deportes a reconocerse a sí mismo como una organización plural con responsabilidad moral, legal y social.

Para responder ante esta identidad organizacional y reflejar el compromiso ético con los *stakeholders* que lo componen, se hacen públicos en este Código Ético los valores centrales y los compromisos que inspiran y orientan el trabajo del Servicio de Deportes en perspectiva ética.

Misión y visión

Misión

A través de la promoción de actividad físico-deportiva, el Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I tiene como misión contribuir a la formación integral de la Sociedad en general y de la Comunidad Universitaria en particular. Esta función será desempeñada mediante la formación en valores y la adquisición de competencias que favorezcan la mejora de la calidad de vida, el bienestar, la salud, la condición física y las habilidades motrices; adquiriendo un compromiso de gestión ética basado en criterios de calidad y excelencia.

Visión

La visión del Servicio de Deportes se centra en afianzar las metas conseguidas y en responder a los nuevos retos que se plantean en la intersección entre la universidad y la práctica de actividad físico-deportiva. Esta visión se apoya metodológicamente en el diálogo racional de los *stakeholders* implicados, incrementando así la aportación de valor y confianza en el servicio.

⁵⁴ Título I, Sección segunda, Art. 34 del *DECRETO 115/2010, de 27 de agosto, del Consell, por el que se aprueban los Estatutos de la Universitat Jaume I de Castellón*. (2010/9480).

Cultura organizacional: valores y orientaciones para la acción

Cultura organizacional

El Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I se define como una entidad plural cuya organización y gestión ética radica en su capacidad de racionalidad dialógica. Esta cultura organizacional trata de dar respuesta y satisfacer los intereses generalizables de los diferentes *stakeholders*.

Los principios que definen la identidad del Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I son la *vocación educativa* y la *promoción de pràctica físico-deportiva*. De éstos principios se desprenden, ordenados alfabéticamente, los siguientes valores:

- Compromiso.
- Diálogo.
- Igualdad.
- Integridad.
- Justicia.
- Libertad.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Solidaridad.
- Sostenibilidad medioambiental.
- Transparencia.
- Vocación de servicio.

Con estos valores, el presente Código Ético se concibe como un documento inspirador y orientador, cuya función radica en promover la reflexión moral, la autonomía y la libertad de los afectados. Asimismo se rechaza cualquier pretensión sancionadora o coercitiva del mismo.

Este horizonte moral no sólo debe regir las relaciones internas del Servicio de Deportes, sino que ha de guiar también su interacción con el resto de la sociedad.

A continuación se despliega una definición operativa de cada uno de los valores y una serie de orientaciones para la acción. Tales disposiciones conciernen a todos los *stakeholders* que componen el Servicio de Deportes.

Valores y orientaciones para la acción:

- *Compromiso*

El *compromiso* es concebido por el Servicio de Deportes como la predisposición que lleva a los implicados a compartir sus fines y valores con los principios identitarios del Servicio de Deportes, demostrando una lealtad institucional a partir de la disposición para colaborar y tratar de alcanzar los objetivos y metas comunes.

- *Orientaciones para la acción*

- Alinear las conductas individuales en coherencia con el bien interno y la misión del Servicio de Deportes.
- Comprometerse a colaborar, desde las respectivas posiciones, en el funcionamiento del Servicio de forma que se facilite el cumplimiento de su misión.
- Implicarse activa y responsablemente en el desempeño de las acciones y decisiones.
- Desempeñar un esfuerzo permanente para mejorar la buena marcha de las actividades en las que se esté implicado.
- Evitar situaciones y comportamientos desleales en las que se advierta un aprovechamiento ilegítimo de las ventajas de permanecer al Servicio.
- Promover el sentimiento de pertenencia e identificación con la identidad y estilo del Servicio de Deportes.

- ***Diálogo***

Cada integrante del Servicio de Deportes tiene derecho a ser tenido en cuenta, a intercambiar argumentos y opiniones, y a ser informado de las decisiones que le afecten. El diálogo se entenderá como el procedimiento óptimo para resolver los conflictos y promover soluciones pacíficas que satisfagan los intereses generalizables.

- ***Orientaciones para la acción***

- Argumentar y razonar las decisiones tomadas.
- Dialogar las posibles decisiones que se vayan a tomar.
- Fomentar en todas las personas las capacidades necesarias para poder participar en diálogos racionales.
- Establecer vías de diálogo que den pie a conocer los intereses e iniciativas de los implicados.
- Recurrir al diálogo racional y a la deliberación para resolver los posibles conflictos y desavenencias.
- Ser transparentes en los procesos de toma de decisiones, favoreciendo el intercambio fluido de información.

- ***Igualdad***

La *igualdad* como valor moral del Servicio de Deportes hace referencia tanto a la condición de simetría en el diálogo, como a la equidad de oportunidades y realización de las mismas en el seno de la organización.

- ***Orientaciones para la acción***

- Asegurar condiciones emocionales, sociales, culturales y materiales suficientes para que cada integrante de la organización pueda desempeñar su rol.
- No discriminar por razón de ningún tipo: sexo, raza, edad, procedencia, religión, nivel socio-económico y cultural, aspecto físico, diversidad funcional, etc.
- Establecer igualdad de oportunidades ante cualquier situación que se plantee, tanto en la promoción de práctica físico-deportiva (precios, disposición de medios y recursos, ofertas, disponibilidad, formación, etc.); como en el desarrollo y tratamiento de los procesos organizacionales (pliegos, precios a proveedores, ascensos a los empleados, permisos, retribuciones, oportunidades de mejora, etc.)
- Ofrecer las mismas condiciones de participación a todos los implicados, tanto en la faceta de promoción deportiva como en la propia gestión organizacional.

- ***Integridad***

La *Integridad* es para el Servicio de Deportes el valor que exige coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Tanto a nivel corporativo como individual, la *integridad* reclama el seguimiento del resto de valores manifestados en este Código Ético; por lo que su incorporación refuerza la integración de la ética en todas las facetas del Servicio de Deportes.

- ***Orientaciones para la acción.***

- Actuar de buena fe evitando dobles intenciones.
- Ser consecuente con los valores manifestados.
- Promover la educación en valores al transmitir los criterios subyacentes a cada acción o decisión.
- Manifestar con claridad los principios que orientan nuestras acciones.
- Renunciar al trato con organizaciones e instituciones que violen los Derechos Humanos.
- Anteponer los intereses generalizables a los particulares.
- Justificar razonadamente las acciones o decisiones sobre las que se puedan generar conflictos.
- No sacar ventaja de situaciones confusas o ambiguas en las que se pueda perjudicar a terceros.
- Transmitir al exterior información veraz que bajo ningún concepto esté sujeta a manipulación o distorsión.

- ***Justicia***

La idea de *justicia* que sostiene el Servicio de Deportes nace de la dignidad e igualdad intrínseca de los integrantes, por lo que se trata de un valor que debe infundir condiciones de igualdad en la distribución de las cargas y los beneficios. Asimismo, implica ofrecer igualdad de oportunidades, que no igualdad de tratamiento.

- ***Orientaciones para la acción***

- Respetar y promover los Derechos Humanos y el valor de la dignidad como reconocimiento recíproco entre las personas.
- Implantar relaciones basadas en el trato digno, la empatía y la consideración hacia los demás.
- Emplear criterios proporcionales y equitativos a la hora de responder a las diferentes situaciones.
- Establecer un trato igual para casos similares, dando las razones oportunas en casos de excepción.
- Promover una distribución proporcional de los esfuerzos y las recompensas.
- Valorar con ecuanimidad la aportación de cada integrante en el desempeño de su papel.
- Evitar situaciones de arbitrariedad y ambigüedad tanto en las acciones llevadas a cabo como en la toma de decisiones.
- Ser objetivos e imparciales en el reconocimiento de los demás.

- ***Libertad***

El Servicio de Deportes entiende la *libertad* desde sus tres vertientes: como participación, como independencia y como autonomía. La libertad como participación implica ser partícipes de los asuntos y decisiones que nos afectan. La libertad como independencia se refiere a disponer de la posibilidad de materializar las preferencias personales sin que interfieran factores externos. Y la libertad como autonomía alude a la capacidad de autoimponerse voluntariamente las normas a seguir.

- ***Orientaciones para la acción***

- Gestionar y valorar conscientemente la influencia de las presiones externas, así como de los intereses particulares.
- Renunciar a poner las capacidades y los conocimientos propios al servicio de la manipulación, la opresión y la tiranía.
- Reflexionar y valorar las razones que nos impulsan a actuar y a tomar decisiones en uno u otro sentido.
- Permitir la intervención de todos los afectados tanto en la resolución de conflictos o desavenencias, como en la toma de decisiones.
- Estar abiertos a la modificación y adaptación de determinadas situaciones en función de las demandas e intereses generalizables de los afectados.

- ***Respeto***

El Servicio de Deportes reconoce el *respeto* como la comprensión y aceptación de proyectos e ideas no necesariamente compartidos. Nace del reconocimiento de la igual dignidad de todas las personas. En su nombre los integrantes del Servicio de Deportes deben mostrar una clara predisposición a admitir los proyectos ajenos aunque no sean compartidos.

- ***Orientaciones para la acción***

- Asumir la variedad de opiniones, el pluralismo y la diversidad cultural.
- Aceptar las decisiones de los integrantes en los diferentes escenarios suscitados en el seno del Servicio de Deportes.
- Esforzarse por escuchar y comprender los puntos de vista de los demás.
- Atender y tratar con seriedad a todas las personas implicadas en los procesos propios del Servicio de Deportes.
- Tomar en serio y valorar debidamente las propuestas y apreciaciones que provengan de los demás integrantes.
- Expresar de forma considerada las opiniones propias y las críticas constructivas, exponiendo con rigor y honestidad los puntos de vista diferentes.
- Reconocer el trabajo, esfuerzo y desempeño de cada integrante.

- ***Responsabilidad***

El Servicio de Deportes entiende la *responsabilidad* en su doble vertiente: (1) la de tener que responder sobre lo que se hace y (2) la de hacerlo ante las personas en las que recaen las consecuencias. Así pues, cada miembro del Servicio de Deportes debe cumplir con sus deberes y responder diligentemente de sus acciones y decisiones, así como de las consecuencias de las mismas ante los afectados.

- ***Orientaciones para la acción***

- Cumplir las reglas de funcionamiento en los diferentes ámbitos del Servicio de Deportes (laborales, de participación, tramitación de inscripciones y solicitudes, etc.) en tanto que exigencias legítimas generalizables.
- Valorar concienzudamente las posibles consecuencias sobrevenidas de las decisiones y acciones que se vayan a llevar a cabo.
- Atender y responder en tiempo y forma a las demandas legítimas de los integrantes del Servicio de Deportes.
- Estar alerta e informar ante las situaciones que pongan en riesgo la garantía de la salud y el bienestar de cualquiera de los integrantes.
- Aceptar de buena fe los errores propios y tratar de subsanarlos en la medida de lo posible.
- Cuidar las instalaciones, los equipamientos, el material y todo tipo de recursos, haciendo un uso racional de los mismos.

- ***Solidaridad***

El Servicio de Deportes entiende la *solidaridad* como una acción de apoyo al más débil. Por lo que es esencial promover, más allá de la mera aceptación pasiva, una acción integradora que auxilie a quienes más lo puedan necesitar.

- ***Orientaciones para la acción***

- Ayudar a las personas que estén en riesgo de exclusión por cualquier motivo, ofreciéndoles un apoyo activo.
- Tomar en consideración la situación de las personas más desfavorecidas en los procesos de toma de decisiones y realización de actividades.
- Asistir y reclamar ayuda cuando sea necesario.
- Implicarse activamente en la solución de problemas que afecten a personas que lo puedan necesitar.
- Compartir el conocimiento y la experiencia para alcanzar objetivos comunes.
- Mantener una actitud proactiva en el desempeño de la actividad realizada.
- Promover actitudes de cooperación y compañerismo en el desempeño de los proyectos planteados.

- ***Sostenibilidad medioambiental***

Para el Servicio de Deportes la *Sostenibilidad medioambiental* es el valor que fija la interacción entre el propio Servicio y el entorno natural, de forma que se puedan satisfacer las necesidades materiales del mismo sin comprometer al medioambiente. Se trata de una vertiente específica de la responsabilidad centrada en la preservación del medio natural.

- ***Orientaciones para la acción***

- Utilizar en lo posible materiales reciclables y que no dañen o hayan dañado al medioambiente, tanto en su proceso de elaboración como en su utilización y desecho.
- Fomentar el reciclado de materiales.
- Hacer un uso eficiente de los recursos naturales y energéticos.
- Reutilizar aquellos recursos que sean susceptibles de ello.
- Cuidar las instalaciones, equipamientos y recursos materiales de forma que se alargue su vida útil.
- Hacer uso de los recursos tecnológicos disponibles para evitar el impacto ecológico de métodos más perjudiciales.
- Fomentar conductas individuales que reduzcan el impacto ecológico sobre el medio natural.
- Desarrollar una actitud de sensibilización hacia la sostenibilidad medioambiental mediante la formación y la información.

- ***Transparencia***

El Servicio de Deportes entiende la *transparencia* como la demanda de proporcionar información veraz, inteligible y accesible tanto a los implicados en los procesos de comunicación interna, como a los afectados por la comunicación externa. La transparencia irá ligada al aumento de la *confianza* sobre los procesos y el servicio de la propia entidad.

- ***Orientaciones para la acción***

- Fomentar sistemas de comunicación accesibles, claros y transparentes que permitan a los receptores emitir juicios críticos y participar en la medida de lo posible en las decisiones.
- Cumplir con los requerimientos de tiempo y forma en la comunicación de información relevante.
- Fomentar la transparencia y la publicidad de los procesos desarrollados de forma que se gane en confianza sobre los mismos.
- Difundir racionalmente la información, empleando criterios de prioridad y relevancia que eviten la saturación o el desinterés por la misma.
- Comunicar aquellos casos en los que la información recibida no sea clara o precisa, evitando así situaciones de opacidad o falta de publicidad de aspectos relevantes.

- ***Vocación de servicio.***

El compromiso con la *vocación de servicio* persigue impulsar la excelencia en la consecución del bien interno del Servicio de Deportes. Éste radica en la prestación de un servicio a la sociedad, por lo que la *vocación de servicio* se plasma principalmente en el trabajo eficaz y eficiente de la actuación profesional, independientemente de la función encomendada.

- ***Orientaciones para la acción.***

- Perseguir la excelencia y el ideal del trabajo bien hecho como aportación al servicio realizado.
- Evitar sinergias y duplicidades en el ejercicio de cualquier función.
- Fomentar y promover los procesos de formación permanente para potenciar el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y competencias.
- Mantener una actitud dialogante y colaborativa en el desempeño de las funciones propias.
- Alinear las conductas individuales en coherencia con el bien interno y la misión del Servicio de Deportes.
- Reforzar una cultura corporativa en la que se integre la ética a través de los procesos de evaluación y control de los resultados.
- Implantar políticas de mejora e innovación que permitan hacer un uso eficiente de los recursos disponibles.

Mecanismos de información, seguimiento y control

La aplicación de este Código Ético se complementará con una serie de mecanismos de control y seguimiento que, en su conjunto, conformarán un sistema integrado para la gestión ética del Servicio de Deportes. Dentro de este sistema se incluirán las siguientes herramientas:

- Un *comité de ética* encargado del cumplimiento de los compromisos adquiridos. Este comité será el responsable de promover un espacio de diálogo en el que tengan cabida los diferentes *stakeholders*.
- La publicación periódica de *memorias de responsabilidad social* acordes con la concepción plural del Servicio de Deportes.
- *Auditorías éticas* que den cuenta del ajuste entre el propio código, los informes de responsabilidad social y la situación real.

6. 1. 5. - Mecanismos para la difusión del código ético

Tener redactado el código ético no significa haber llegado al final del proceso. Sin duda, si no existe una aplicación efectiva del mismo, éste pierde su valor como herramienta para la verdadera gestión ética, convirtiéndose en un mero documento ornamental. Por lo que el primer movimiento que se debe realizar cuando ya se ha alcanzado su redacción, es la difusión del mismo.

Esta difusión, manteniendo la coherencia del planteamiento, debe perseguir que todos los *stakeholders* reciban una copia. Así pues, que el código llegue a ser conocido por los diferentes componentes del S.D.U. es vital para que éste cumpla sus objetivos éticos. A la hora de distribuirlo Lozano-Aguilar (2004), haciéndose eco del estudio de Manley (1992) en el que se da a conocer que la distribución suele realizarse mediante una carta del responsable de la organización, propone que para resolver los problemas y dudas de interpretación que este sistema unidireccional puede ocasionar, lo mejor es facilitar un sistema de distribución que permita una vía de comunicación bidireccional.

Para ello, plantea que una buena manera de difundir y comunicar el código ético es seguir en cascada la línea de mando desde el máximo responsable de la organización hasta el último miembro. Esta vía promueve, además, que los diferentes responsables intermedios estén implicados directamente no sólo en la distribución, sino también en la comprensión y el desarrollo del código. Asimismo, esta implicación personal significa asegurarse de que el código llegue a los diferentes *stakeholders* internos.

No obstante, la propuesta de Lozano-Aguilar (2004) no tiene en cuenta a los *stakeholders* externos. Así las cosas, para que los grupos externos también puedan ser conscientes de la existencia y características del código, deben buscarse estrategias paralelas de comunicación. En este punto, el presente trabajo opta por dos vías.

Por una parte, siguiendo el modelo que según Lozano-Aguilar (2004) emplean compañías como IBM, Baxter o Honeywell, se instará a los S.D.U. a establecer procedimientos de retroalimentación mediante los cuales, los *stakeholders* externos no susceptibles de recibir copia del código ético en mano, deban responder por escrito a la recepción del código, afirmando que lo han recibido, que lo entienden y que no tienen ninguna denuncia

que hacer. Esta opción trata de aproximarse, en lo posible, a las ventajas de la distribución bidireccional directa que se planteaba más arriba.

Por otra parte, existen otros *stakeholders* en los S.D.U. cuya estructura no responde a una unidad homogénea y conexas entre sí (por ejemplo: la comunidad externa, los usuarios libres de la comunidad universitaria, etc.). Estos *stakeholder* deben recibir también un tratamiento específico en lo relativo a la transmisión del código ético. Para solventar esta situación se optará por tener el código expuesto públicamente, tanto en un lugar físico de las instalaciones destinado a ello, como en la web del S.D.U. A esta exposición pública se sumará el envío de un correo electrónico a todos aquellos afectados cuya dirección electrónica esté al alcance de las bases de datos del servicio de deportes. En este mensaje se dará a conocer la existencia del código y el enlace para poder acceder a su observación. Asimismo, será conveniente abrir una vía de retroalimentación mediante mecanismos como el correo electrónico y un buzón de sugerencias situado en la misma instalación.

Finalmente, una vez establecida la difusión del código ético, existen una serie de pasos y herramientas complementarias que deben velar por su aplicación. Es decir, la redacción y transmisión del código ético sigue siendo parte del camino, no el destino. Por lo que para integrar el código ético dentro de los S.D.U. se necesitará tener en cuenta una serie de herramientas complementarias que se abordarán a continuación.

6. 1. 6.- La necesidad de complementar el código ético con otras herramientas

La existencia de un código ético no es condición suficiente para garantizar que sus principios y valores están siendo aplicados en la gestión del S.D.U. Además de elaborarse el código y darse a conocer, debe velarse por su integración en la política y decisiones del S.D.U. Es decir, el código debe ser implementado mediante nuevas herramientas de seguimiento y control después de haber sido redactado y difundido. Así pues, la integración del código ético en la forma de ser y hacer del S.D.U. requiere definitivamente un proceso posterior, en el que entrarán en juego nuevas herramientas y buenas prácticas para la gestión ética (García-Marzá, 2004; Lozano-Aguilar, 2004).

En este caso, más que optar por instrumentos de coacción, medidas disuasorias o mecanismos de incentivos e imposiciones, el marco que aquí se proyecta plantea centrarse en el desarrollo de la conciencia moral y en la asunción de la responsabilidad de cada uno de los *stakeholders*. De lo contrario, el código no sería propiamente un código ético, sino más bien un código de conducta. Pues cabe recordar que la ética, según es entendida en este trabajo, se mueve en el terreno de la autoobligación basada en la libertad de elección. Luego, imponer la integración y asunción del código ético en base a la disuasión o incentivación extrínseca de determinadas conductas sería caer en un error importante. En palabras de García-Marzá (2004):

Los recursos morales responden, como sabemos, a nuestra capacidad, como seres libres y autónomos, de comprometernos en acciones cooperativas, de ser responsables en el sentido de actuar de acuerdo a razones morales, siguiendo aquello que consideramos justo o correcto. Son recursos que nada deben a las presiones externas, ya sean jurídicas o económicas. Se trata de acciones que derivan del reconocimiento de la existencia de intereses que afectan a todos los grupos por igual y que se encuentran en el fondo de cualquier tipo de relación empresarial. (p.237)

En virtud de lo anterior, es obvio que el código ético es una herramienta que trata de despertar la conciencia de la responsabilidad moral, siendo por tanto un recurso abierto y promotor de decisiones libres. Asimismo, para Lozano-Aguilar (2004), esta concepción abierta del código ético implica que éste deba permanecer abierto a revisión crítica. En esta línea, conviene tener presente que, como se ha visto en el *Capítulo 4*, el marco deontológico de los S.D.U. está sujeto a constantes cambios dada su pertenencia a un mundo tan sensible y controvertido como el de la Universidad. Pues, como se veía en esa parte de la tesis, los cambios legales y culturales condicionan constantemente las exigencias de la institución. De esta manera, la situación puede llegar a demandar, en momentos puntuales, una revisión más o menos profunda del código ético del S.D.U. Es por ello por lo que se hace prácticamente imprescindible contar con otras herramientas que ayuden a mantener vivo y operativo el código ético.

En este punto, García-Marzá (2004) entiende que son tres los instrumentos básicos que complementan una gestión integrada en la ética en las organizaciones. Concretamente hace referencia a: los códigos éticos,

los comités de ética y las auditorías éticas. Para el autor, estos instrumentos constituyen un triángulo en el que cada uno de los mecanismos debe posibilitar el funcionamiento ético de la gestión.

La complementación de estos tres instrumentos es la que posibilita entonces que el esfuerzo por desplegar una gestión ética no quede en meras manifestaciones sin seguimiento o control. Asimismo, aunque se desplegará en los próximos apartados del capítulo un análisis más profundo de *los comités* y las *auditorías éticas*, muy brevemente pueden definirse ahora con García-Marzá (2004) de la siguiente manera:

Comité de ética: espacio de la razón pública en la empresa, ámbito para el seguimiento y control de los compromisos adquiridos, así como para la deliberación y la búsqueda de intereses comunes y generalizables.

Auditoría ética: valoración del cumplimiento del contrato moral, de la consistencia entre lo que se dice y lo que se hace. (p. 239)

En conclusión, queda claro que la función de los *códigos éticos*, los *comités de ética* y las *auditorías* sólo encuentra sentido pleno cuando éstos mecanismos aúnan su potencial orientador y de autoobligación. Algo con lo que también coincide Lozano-Aguilar (2007) al indicar que, para ser realmente efectivos, los códigos éticos deben ir acompañados de procesos de formación, de auditorías éticas y de comisiones éticas que refuercen y potencien los valores y compromisos promulgados. Por lo que, en los próximos apartados se incluirá, en alineación con el código ético, el análisis de otros instrumentos y herramientas cuyo trabajo conjunto constituye lo que estos autores denominan sistema integrado de gestión ética.

6. 2.- El papel del comité ético

El comité ético es un instrumento crucial a la hora de desplegar la gestión ética de cualquier organización. Su misión consiste en desarrollar un trabajo permanente en el que orientar la gestión de los recursos morales de la organización. Por este motivo, puede decirse que es una herramienta cuya aportación no será eventual ni estará concentrada en momentos puntuales, sino que ha de tener una presencia constante. Es decir, su trabajo no sólo debe afrontar el análisis de las características y el carácter moral de la entidad, sino que además debe ir acompañando el día a día de la gestión ética. Ahora bien, ¿cómo puede desempeñar un *comité ético* esta

función? Según se ha adelantado antes, esta responsabilidad será desempeñada a través de la implementación y la supervisión de nuevas herramientas como los códigos éticos, las memorias de responsabilidad social y las auditorías.

Para profundizar sobre sus funciones y posicionarse ante un modelo de comité ético coherente con la propuesta ética de esta tesis, se plantean a continuación tres subapartados. El primero de ellos abordará las principales características definitorias que de un modo general ha de cumplir un comité ético. A continuación se estudiarán las funciones que generalmente se le atribuyen, tratando de dar resonancia a aquellas que representan un papel más significativo para el desarrollo de este proyecto particular. Y, finalmente, el apartado tomará parte definitivamente al optar por un modelo de comité ético concreto acorde con la apuesta dialógica de esta tesis.

Con esta hoja de ruta, el presente apartado sentará las bases para que el comité ético en cuestión pueda desarrollar su trabajo en continuidad con las coordenadas expuestas hasta el momento.

6.2.1.- Definición de comité ético

Al desarrollar esta incursión sobre las características que ha de tener un comité ético, se darán a conocer primero sus antecedentes y elementos definitorios para, a continuación, perfilar los matices específicos sobre los que se posicionará este trabajo.

Los comités éticos han tenido su origen en las organizaciones sanitarias, tanto en el campo asistencial como en el de la investigación. Principalmente la proliferación de comités éticos se concentra en el campo de la bioética. Dentro del terreno médico Pesqueira (1990) plantea que los comités de ética eran grupos compuestos tanto por personal con conocimientos técnicos, como por especialistas en ética capaces de manejarse en el terreno aplicado de la disciplina.

Este autor plantea una serie de rasgos definitorios de los comités de ética entre los que destaca, por una parte, aspectos funcionales tales como la exclusiva dedicación del comité a cuestiones de naturaleza ética y, por otra parte, aspectos estructurales relacionados con la estabilidad de los comités. Dicha estabilidad alude tanto a los integrantes del propio comité, como a su funcionamiento y metodología.

A la luz de estas apreciaciones de Pesqueira (1990) se interpreta que un comité ético consiste en un grupo multidisciplinar integrado tanto por técnicos en la materia específica a la que pertenece la organización, como por especialistas en ética aplicada. Asimismo, cabe advertir que un comité ético debe perseguir una estructura y un funcionamiento relativamente estable y constante.

Para centrar la perspectiva defendida desde la tesis, González Esteban & García-Marzá (2006) refieren los comités de ética como: “espacio de razón pública en la empresa, ámbito para el seguimiento y control de los compromisos adquiridos en el código ético, así como para la deliberación y la búsqueda de intereses comunes y generalizables” (p.164).

Esta definición parte de los ejes significativos próximos al modelo de la ética empresarial dialógica por el que opta la tesis. Fundamentalmente cabe dar especial relevancia al *diálogo* como metodología y a la *integración de puntos de vista plurales*. A raíz de la línea marcada por estos autores, Navarro (2012) propone como definición de comité ético: “un grupo multidisciplinar de personas que representan los diferentes intereses (legítimos) y sensibilidades de los stakeholders o grupos de interés que afectan o pueden ser afectados por la empresa” (p.116). Así pues, desde la perspectiva dialógica trazada por estos autores, los comités éticos aglutinan una serie de características que se resumen a continuación:

- Deben ser independientes de la organización.
- Deben ser plurales y contar con diferentes puntos de vista.
- Deben tener capacidad de argumentación y diálogo y no posicionarse en planteamientos dogmáticos.
- No deben significar un potencial riesgo o turbulencia para la supervivencia de la empresa. Es decir, no deben olvidar el sentido pragmático de la organización.

En síntesis puede decirse que el sentido de un comité ético radica en guiar a las organizaciones en los aspectos éticos de su gestión. Este papel orientador demuestra a las claras la importancia del comité ético como órgano asesor. En este sentido, García-Marzá (2004) defiende el papel de la asesoría ética como la ayuda y consejo que un experto puede aportar en la toma de decisiones relacionadas con los procesos de la actividad empresarial. De esta concepción se desprende, por tanto, que el rasgo fundamental de la asesoría deriva del objetivo de mejorar las buenas

prácticas de la organización, centradas en la atención y satisfacción de los intereses generalizables.

Esta concepción refuerza la idea de un comité ético donde el diálogo se presenta entonces como el único camino para lograr alcanzar los intereses generalizables. En este sentido, el diálogo se entiende definitivamente como la metodología central del comité ético. Esta exhortación es sostenida por García-Marzá (2004) en base a los siguientes argumentos:

- El comité ni puede ni debe ponerse en lugar de los *stakeholders* pretendiendo una intención objetivista sobre la que analizar sus posibles intereses. Es decir, el trabajo del comité consiste en ayudar a los *stakeholders* a definir y elevar sus propios intereses, pero no a ponerse en su papel sin tenerlos en cuenta.
- En segundo lugar, el autor subraya que el diálogo también actúa como elemento facilitador para la comprensión común de los significados que se mueven en la organización. Es decir, le metodología dialógica permite a los *stakeholders* entender el sentido global y la aportación de su actividad al engranaje colectivo.

En virtud de lo anterior, queda claro que los comités éticos deben concebirse como herramientas abiertas y susceptibles de adaptación (por medio del diálogo entre los afectados) según los requerimientos específicos de la organización en la que operan. Esta adaptación puede darse tanto en relación a parámetros técnicos, como en relación al modelo ético desplegado por la gestión. Por tanto, conviene continuar perfilando el tipo de comité adecuado al modelo integral de *stakeholders* que se propone para la gestión de los S.D.U. Para ello, a continuación se estudiarán también las funciones exigibles a los comités, ya que en este caso puede decirse que la función hace al órgano.

6. 2. 2.- Funciones de un comité ético

A la hora de abordar las funciones de los comités éticos se identifican, de entrada, dos grandes modelos o formas de concebirlos: la *interpretación americana* y la *ética empresarial centroeuropea* (García-Marzá, 2005; Lozano-Aguilar, 2012; McNamee & Fleming, 2006).

Sobre la *interpretación americana* Lozano-Aguilar (2012) descubre por ejemplo que ésta concibe los comités éticos como un servicio ético que

vela por el cumplimiento del código ético, constituyéndose prácticamente en un cuerpo casi-judicial. Su función incurre en el terreno de las sanciones y las penalizaciones.

Por su parte, de la ética *empresarial centroeuropea* explica que ésta se aproxima más a la concepción de los comités éticos como facilitadores del diálogo y el entendimiento dialógico. Concretamente el papel primordial de los miembros del comité recaería, en este modelo, en la representación y transmisión de las demandas de los *stakeholders* a través del diálogo.

Sin duda, es el segundo planteamiento el que se aproxima al modelo ético que se defiende en esta tesis. Concretamente, el propio Lozano-Aguilar (2012) añade como funciones primordiales de esta concepción de comité: el establecimiento de las reglas del proceso dialógico y la participación como un órgano proactivo cuya función radica en la propuesta de acciones, decisiones e iniciativas.

Continuando con este prisma cabe aclarar con Cortina (2002) que desde la elaboración del código ético existen una serie de procedimientos específicos que los comités de ética han de atender. En la línea de lo planteado por Cortina, al modelo de comité ético le corresponden las siguientes tareas:

- Describir en profundidad los distintos aspectos de la práctica.
- Descubrir y formular los valores éticos que comparten los stakeholders.
- Desvelar los principios éticos que orientan tales valores.
- Indagar en la orientación de las actuaciones concretas.
- Emplear el diálogo como *modus operandi* ante la resolución de desavenencias para poder alcanzar acuerdos universalizables.
- No tomar decisiones motivadas por una mera negociación estratégica de intereses.

Desarrollando estos puntos puede verse en la Tabla 12 la propuesta que lanza el propio García-Marzá (2004) en relación a las funciones para los comités de ética.

Tabla 12.

Funciones básicas de un comité de ética. (García-Marzá, 2004)

FUNCIONES BÁSICAS DE UN COMITÉ DE ÉTICA
A) REFLEXIÓN Y ANÁLISIS: el comité de ética como foro de reflexión para:
1.- Identificar las cuestiones éticas de relevancia en las actuaciones de la empresa, siempre desde el punto de vista de todos los intereses en juego.
2.- Anticiparse a los problemas éticos que se plantearán en el futuro.
3.- Desarrollar y recomendar pautas de actuación, normas y líneas de acción relevantes para la resolución de conflictos.
4.- Formular orientaciones y códigos de buenas prácticas para situaciones dudosas o conflictivas que puedan plantear problemas éticos.
5.- Definir estructuras y procedimientos que posibiliten una cultura ética de la organización.
B) SEGUIMIENTO Y CONTROL:
1.- Realizar un seguimiento y control del cumplimiento de los compromisos adquiridos por la empresa en su código ético.
2.- Supervisar la realización de auditorías éticas, siempre realizadas por auditores externos.
3.- Revisar las decisiones éticamente relevantes de la empresa y emitir, en su caso, los juicios correspondientes.
C) COLABORACIÓN:
1.- Clarificar y resolver racionalmente los conflictos de valores que se presenten en la práctica empresarial.
2.- Atender a la formación en ética, tanto entre los propios miembros del comité como en el conjunto de la organización.
3.- Organizar programas, cursos y cualquier otra actividad formativa acerca de la cultura ética de la empresa.
4.- Establecer estrategias para expandir la apuesta ética a los proveedores y otros grupos de interés relacionados con la actividad empresarial.

Como se observa, las diferentes funciones planteadas por García-Marzá (2004) se aglutinan entorno a tres grandes bloques: (1) reflexión y análisis, (2) seguimiento y control, y (3) colaboración. El primer bloque se encargaría de estudiar los puntos de interés, en clave ética, sobre los que ha de recaer la atención del propio comité. Al segundo bloque, de seguimiento y control, correspondería la revisión permanente de los compromisos y decisiones acordados. Y, finalmente, el tercer bloque sería el referido a tareas de apoyo y formación ética.

Con la suma de los diferentes bloques, el comité ético es definitivamente el organismo al que corresponde velar por la existencia de un espacio de razón pública en el que se lleve a cabo el seguimiento y control de los compromisos adquiridos por los *stakeholders* en el código ético.

Finalmente, tras haber definido las características de los comités éticos y habiendo aclarado también sus funciones principales desde la perspectiva ética tomada por la tesis, llega el momento de dar un nuevo paso en la concreción de este apartado y proponer las líneas específicas sobre las que trazar un modelo de comité ético para los S.D.U.

6. 2. 3.- Un Comité Ético para los S.D.U.

A la hora de concretar la conformación de un comité ético para los S.D.U., la metodología dialógica permite generar espacios en los S.D.U. para la búsqueda de intereses comunes y para la explicitación y comprensión de intereses generalizables. Así pues, ante tal determinación, el rasgo distintivo al que se adhiere este trabajo es la creación de espacios para la *razón pública*. Es decir, un espacio donde todos los *stakeholders* tengan voz y en el que se promueva un verdadero acuerdo que satisfaga sus intereses generalizables. Este espacio debe ser generado por el comité ético, abriendo así la puerta a la dimensión moral de los valores y las normas. De esta forma, los criterios morales serán tenidos en consideración (con la guía del comité) a la hora de apoyar determinados intereses.

En estos espacios de diálogo los comités éticos de los S.D.U. se centrarán entonces en tratar de asesorar, supervisar y proponer salidas morales a las posibles desavenencias. Por lo que su aportación no tendrá un carácter vinculante, sino simplemente orientador y posibilitador del diálogo racional. Como se indicaba anteriormente, esta concepción implica una relación permanente del comité con la organización, por lo que su trabajo debe impregnar el día a día de la gestión de los S.D.U.

Finalmente, en lo relativo a la composición y estructura del comité se propone, siguiendo con esta línea de pensamiento, que esté compuesto por profesionales o especialistas de campos como: la ética, el derecho y los ámbitos específicos de los S.D.U. A modo de ejemplo, se propone la creación de un comité de ética compuesto por siete miembros: un presidente, un secretario y cinco vocales. El perfil de cada uno de ellos

debe aglutinar, además de las características recién descritas, una importante cuota de representatividad de los stakeholders. Se sugiere un organigrama como el mostrado en la Figura 16:

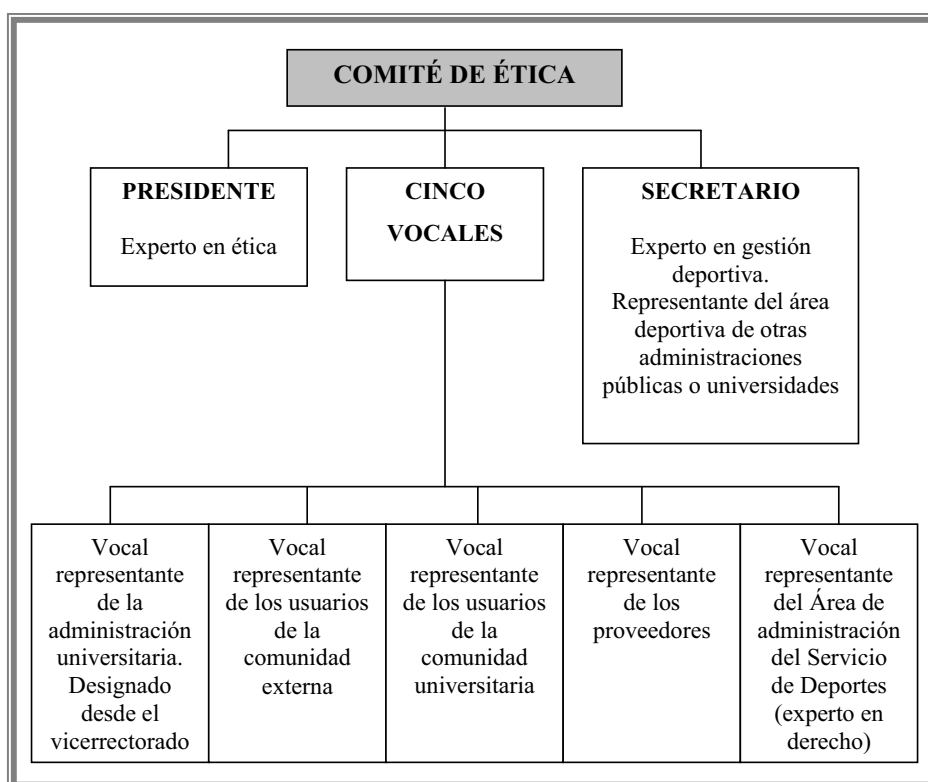


Figura 16. Organigrama del comité de ética propuesto para el Servicio de la UJI.

Este organigrama trata de acomodarse a dos criterios que, a mi juicio, son cruciales para que el comité cumpla con su función. Se trata de la *operatividad* y de la *representatividad de los diferentes stakeholders*. En pos incrementar su operatividad, se sugiere un comité con un número reducido de componentes. Mientras que para lograr una mayor representatividad, se propone que los stakeholders se vean representados en los diferentes integrantes.

6. 3. - Informes de responsabilidad social

Los informes de responsabilidad social son otra de las herramientas que un S.D.U. éticamente gestionado debe integrar en su compromiso de

gestión. Para ello, aunque la *responsabilidad social* es un concepto ya mencionado en los anteriores capítulos, conviene desempeñar un análisis más concreto en este punto, a fin de dar a conocer cómo se entiende y qué implicaciones tiene para la propuesta que aquí se hace. La perspectiva desde la que se acomete la *responsabilidad social* en este apartado se centra en proponer a los S.D.U. el uso de informes que den cuenta de su responsabilidad ante los agentes afectados por su gestión. Para ello se darán a conocer las ventajas y posibilidades que este hecho proporciona a la gestión ética, destacando finalmente aquellos modelos de informe que a juicio de este trabajo se consideran preferibles.

Así pues, con el afán de presentar los informes de *responsabilidad social* como otra herramienta básica en la gestión ética, el presente apartado constará de dos bloques donde, en el primero de ellos se abordarán tanto las características definitorias de la responsabilidad social cómo la forma en que es entendida desde la perspectiva ética dialógica mantenida por la tesis; y, en el segundo, se reflejarán a modo de sugerencia algunas de las iniciativas existentes más extendidas para informar públicamente de la responsabilidad social. Concretamente las opciones por las que se decanta el trabajo para los S.D.U. son la *Global Reporting Initiative*, el *Pacto Mundial* y la *Norma Internacional ISO 26000*. Esta elección se debe a que se trata de las iniciativas que mayor profusión y calado están teniendo en el panorama internacional. Asimismo, desde las mismas iniciativas se reflejará finalmente la actual tendencia que apunta hacia su convergencia y conexión mutua.

6. 3. 1.- La gestión de la responsabilidad social

La rendición de cuentas a la sociedad se ha convertido actualmente en un importante concepto que afecta a diferentes esferas como los negocios, la gestión de administraciones públicas y organizaciones no lucrativas, la comunicación y la publicidad, o la investigación académica.⁵⁵ Aunque el origen de la rendición de cuentas (*accountability*) está vinculado al mundo empresarial, donde desde hace décadas trata de estudiar la relación de responsabilidad entre los negocios y la sociedad. A través de su

⁵⁵ Estos aspectos son tratados en: Gaete 2012; González-Esteban, 2007; Ihlen, Barlett y May, 2011; Lozano-Soler, 2009; Morrós y Vidal, 2005; Navarro, 2012; Perdiguero y García, 2005; Roome, 2005.

desarrollo histórico las versiones actuales exigen actuaciones responsables también a organizaciones como los servicios públicos, las organizaciones no lucrativas, e incluso las universidades (Gaete, 2008, 2012). En este sentido, tanto las acciones relacionadas con la docencia, como la investigación, la extensión y la gestión universitaria deben enmarcarse dentro de comportamientos socialmente responsables, por lo que los S.D.U. deben sentirse plenamente aludidos.

La Comisión Europea, por su parte, trata de generalizar y extender la responsabilidad social a través de su influencia en los estados miembros (Diamantopoulou, 2005). A partir de la publicación del "*Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*"⁵⁶ en el año 2001, la Unión Europea ha demostrado una decidida preocupación por el fomento de la responsabilidad social, dedicando a ello sucesivos documentos (COM, 2001; COM, 2002; COM, 2005; COM, 2006; COM, 2010; COM, 2011). Al respecto, González-Esteban & García-Marzá (2006) indican que esta iniciativa ha ido ganando terreno tanto en el ámbito teórico como en el práctico, aunque es importante entender con Lenssen & Vorobey (2005) que las diferencias políticas, culturales y contextuales afectan a la forma de entender y enfocar la responsabilidad social en los diferentes países y situaciones. Esta diferencia es significativa al comparar sobre todo el caso europeo con el estadounidense. Por norma general en Europa la responsabilidad social adopta una perspectiva basada en el marco de los valores compartidos por el viejo continente (Bé, 2005), mientras que en el modelo americano la concepción de responsabilidad social es más propicia a variar en función de los programas y las estrategias particulares de cada organización (Matten & Moon, 2005). Por su parte, a nivel español Fernández & Melé (2005) reconocen que el auge de la responsabilidad social también se está notando a partir de las crecientes demandas de la sociedad civil.

A la hora de delimitar con claridad y precisión el significado del concepto de *responsabilidad social*, se advierten una serie de dificultades tanto a nivel teórico como práctico⁵⁷. No obstante, Den Hond, Bakker &

⁵⁶ Bruselas, 18.7.2001; COM (2001) 366 final.

⁵⁷ Estos aspectos pueden advertirse en: Bakker et al., 2007; Banerjee, 2007; Barlett & Devin, 2011; Gaete, 2012; Ihlen, Barlett & May, 2011; Lozano, 1999; Pedersen & Nergaard, 2007; Torres, 2005.

Neergaard (2007) explican que a pesar de la abundancia de términos y definiciones, existe un nexo que las une y que radica en el hecho de tener en cuenta y responder a las consecuencias que devienen de las decisiones y acciones llevadas a cabo por las organizaciones. Además, tal controversia terminológica no significa que no se esté progresando en el desarrollo práctico y teórico de la responsabilidad social, aunque sí es cierto que puede provocar desfases que convendría superar (Bakker, Ohlsson, Den Hond, Tengblad & Turcotte, 2007; Pedersen & Nergaard, 2007).

En este punto, una aclaración terminológica necesaria es la distinción entre los conceptos *de responsabilidad social* y *sostenibilidad*, ya que el término sostenibilidad está entrando con fuerza y aumentando la heterogeneidad a la hora de definir e implementar la práctica de la responsabilidad social⁵⁸. Tanto es así que en algunos países europeos y en algunas de las iniciativas de reporte de información que se verán más adelante, la perspectiva dominante es la de sostenibilidad. Y aunque a nivel organizacional la diferencia entre las dos concepciones no es tanta, ya que ambas consideran aspectos económicos, sociales y medioambientales (Lozano-Soler., 2009), conviene entender la diferencia entre ambos conceptos.

Mientras que la *sostenibilidad* implica un marco de actuación global en el que tienen cabida actividades encaminadas a la perdurabilidad del entorno humano, la *responsabilidad social* es la exigencia que se hace a las organizaciones, como actores individuales, de contribuir a la sostenibilidad (Lozano-Soler, 2009; Torres, 2005). De hecho, la definición más citada de desarrollo sostenible es la presentada en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, en el informe Brundtland (O.N.U., 1987). En él se define sostenibilidad como: “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”. Así pues, el desarrollo sostenible tiene dos matices diferenciales respecto a la responsabilidad social, por una parte la intención de evitar dañar las opciones futuras de desarrollo humano (en términos económicos, sociales y medioambientales) y, por otra, un mayor peso de la vertiente

⁵⁸ Cuestiones tratadas por Bakker et al. (2007), Banerjee (2007); Bé (2005), Encabo (2005), Larrinaga (2005), Matten & Moon (2005), Perdiguero & García Reche (2005), Roome (2005).

medioambiental (Banerjee, 2007; Lozano-Soler, 2009; Pedersen & Nergaard, 2007). Luego, así entendida, la responsabilidad social sería una condición que han de cumplir las organizaciones y empresas para alcanzar el objetivo global del desarrollo sostenible (Larrinaga, 2005; Morrós & Vidal 2005; Windell, 2007).

Igualmente, para poder emplear con propiedad el concepto de *responsabilidad social* es necesario conocer además algunas de las definiciones más concurridas al respecto. Para empezar, la Unión Europea entiende la *responsabilidad social* como un concepto por el cual las empresas integran voluntariamente preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus interacciones con sus interlocutores (C.O.M. 2001, 2011). En 2011 la Unión Europea presentaba una nueva definición en la que se aclaraba que para asumir plenamente su responsabilidad social las empresas deben aplicar, en estrecha relación con los *stakeholders*, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones (C.O.M., 2011)⁵⁹.

En cualquier caso, tal como se avanzaba, estas definiciones únicamente constituyen el punto de partida a partir del cual se han ido añadiendo progresivamente nuevos matices y elementos definitorios. En la actualidad la responsabilidad social está siendo ampliamente estudiada, por lo que cada uno de sus puntos es objeto de un análisis pormenorizado. Entre las características del concepto actual de *responsabilidad social* destacan por ejemplo la pertinencia y aplicabilidad a todo tipo de organizaciones independientemente del tamaño o meta⁶⁰, una concepción plural de las organizaciones basada en el cumplimiento de las demandas de

⁵⁹ Otra de las definiciones clásicas que ha sido sugerida y discutida a lo largo de los años, y que podría reflejar el denominador común de la responsabilidad social es la definición propuesta por Carroll (1979, 1991), quien veía en la responsabilidad social un constructo en el que se ensamblan cuatro áreas diferentes: la responsabilidad económica (satisfacción de las necesidades económicas de los implicados), la responsabilidad legal (satisfacción de los requerimientos legales), la responsabilidad ética (ir más allá de loas expectativas económicas y legales) y la responsabilidad filantrópica (a expensas de los deseos de las organizaciones).

⁶⁰ Estos aspectos se observan en: C.O.M., 2001, 2011; Gaete, 2012; Navarro, 2012; Pang, Mak y Lee, 2011; Rossi, 2007.

los *stakeholders*⁶¹, o la necesidad de integrar la responsabilidad social en las diferentes estrategias de gestión y dirección⁶².

Para conocer todavía mejor el significado de la *responsabilidad social*, más allá de entenderse como un concepto voluntario de autorregulación de las conductas y decisiones, González-Esteban & García-Marzá (2006) exigen una reflexión más amplia y profunda acerca de la legitimidad de la organización. Por lo que si se quiere delimitar verdaderamente el alcance y contenido de la *responsabilidad social*, así como optar por una aplicación coherente, es necesario encontrar los fundamentos del modelo de responsabilidad social adoptado.

En el caso de esta tesis, como se ha ido viendo en los capítulos precedentes, el modelo perseguido se fundamenta en la teoría ético-discursiva (Habermas, 1989, 1991 y 2000) y en la teoría de los *stakeholders* (Clarkson, 1998; Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; González-Esteban, 2001). En este sentido, la responsabilidad se entiende a partir del diálogo con los *stakeholders* para conocer los intereses y valores comunes a todos ellos y, por tanto, universalizables (González Esteban & García-Marzá, 2006). Una vez determinados tales valores e intereses, la organización podrá aplicar estrategias para dar una respuesta que sea entonces legítima. Así pues, una organización podrá considerarse responsable cuando encuentre el acuerdo de todos los implicados.

Partiendo de este enfoque ético las organizaciones se adentran además de en el terreno de la *responsabilidad social*, en el de la *responsabilidad moral*. Es decir, mientras que la *responsabilidad social* se refiere al conjunto de acciones, decisiones y políticas que toma la organización para concretar las demandas de los *stakeholders*, la *responsabilidad moral* se sitúa en el nivel procedimental y se establece a partir de las condiciones desde las que es posible hablar de un diálogo justo y moral entre los diferentes implicados (García-Marzá, 2004).

⁶¹ Reflejada por Banerjee, 2007; Bé, 2005; COM, 2001, 2002, 2006, 2010, 2011; Gaete, 2012; García-Marzá, 2004; González-Esteban & García-Marzá, 2007; González-Esteban, 2012; Lozano-Aguilar, 2012; Lozano-Soler, 2009; Morrós & Vidal, 2005; Navarro, 2012; Raupp, 2011; Torres, 2005.

⁶² En González-Esteban & García-Marzá, 2007; González-Gómez, 2005; Ihlen, Barlett & May, 2011; Lozano-Soler, 2009; Navarro, 2012.

En virtud de lo anterior, a la hora de gestionar la responsabilidad social emergen una serie de factores y principios de comunicación determinantes sobre los que se asienta la concepción sugerida. Entre estos destacan el diálogo, la objetividad, la cooperación, la credibilidad, la publicidad, la transparencia y la confianza.

El diálogo, por su parte, no puede ser tratado como un mero instrumento, sino que desde la ética discursiva debe ser reconocido como un posibilitador de legitimidad y transparencia a partir de la comunicación simétrica entre los diferentes *stakeholders*. En este sentido, el diálogo tiene un rol vital en el desarrollo de la responsabilidad social tanto a la hora de integrarla en la gestión, como a la hora de generar confianza (García-Marzá, 2005; Golob & Podnar, 2011; González-Esteban, 2012; Ihlen, Narlett & May, 2011).

En cuanto a la credibilidad y transparencia Ihlen (2011) y Waddock & Googins (2011) plantean que para obtener la credibilidad y transparencia deseadas por toda organización, deben llevarse a cabo prácticas de responsabilidad auténticas y efectivas. Pero además, a la integración real de la responsabilidad social en la gestión hay que añadir un sistema de comunicación y publicidad congruente (Nadesan, 2011). En este sentido, se entiende con Navarro (2012) que la transparencia sería la capacidad de responder a las peticiones de información de unos ciudadanos cada vez más exigentes con el papel social de las empresas y organizaciones. Para ello, se plantean unos requisitos mínimos a la información publicada como que sea veraz y completa, comprensible e inteligible y fácilmente accesible.

Por su parte, como se ha adelantado en el capítulo anterior al abordar el modelo de responsabilidad social dialógica, González- Esteban (2012) propone cuatro grandes criterios para desplegar por completo el potencial del modelo propuesto. Se trata de *objetividad, cooperación, publicidad y transparencia*.

De acuerdo con estos puntos, para desarrollar una gestión responsable de los S.D.U. hay que demostrar los pasos que se están dando al integrar en la gestión organizativa las iniciativas de participación, diálogo y consenso. Como dice García-Marzá (2004), esta capacidad de justificación forma parte la responsabilidad entendida como contrato moral en el que se apoya la credibilidad de la empresa, en el que más allá de una

simple disposición a la sinceridad, se adquiere un compromiso público desde el que se genera un importante activo empresarial: la confianza.

Para dar cuenta de la transparencia y poder generar confianza, es por tanto necesario elaborar y publicar informes de responsabilidad social. Con dichos documentos se pretende mantener informados a los *stakeholders* en base a los aspectos económicos, medioambientales y sociales relacionados con la organización. Esa comunicación pública de la responsabilidad social debe atender a una serie de indicadores con los que cuantificar el impacto de las acciones realizadas. Para ello, existen una serie de iniciativas e informes que dan pie a la comparabilidad y contraste entre organizaciones. En pocas palabras, aunque existen diferentes formatos, los informes de responsabilidad social tienen como función manifestar, publicar y difundir las políticas y actividades de responsabilidad social de las empresas y organizaciones, para aportar credibilidad a su gestión ética (Navarro, 2012).

La aproximación de las organizaciones a los informes puede ser tan variada como los enfoques de responsabilidad social adoptados, aunque en aras de facilitar la comparabilidad y contraste, es necesaria cierta coherencia. Esta coherencia se encuentra sobre todo en los aspectos medidos, teniendo cabida en todos los casos las vertientes económica, social y medioambiental. En efecto, existen multitud de iniciativas y tipos de informes tanto de carácter intersectorial como sectorial. Sin embargo, entre los sectores que muestran informes propios no se han encontrado iniciativas concretas para el deporte o la gestión deportiva. No obstante, sí existen herramientas genéricas de utilidad para el desarrollo práctico de la comunicación de la responsabilidad social.

En cualquier caso, desde aquí se insta a los S.D.U. a participar en iniciativas globales de comunicación pública de la responsabilidad social. A continuación se revisarán modelos de referencia internacionales cuya utilización está siendo extendida por todo tipo de organizaciones y entidades. Dada la generalización de las mismas y la declarada tendencia a aunar sus visiones, se opta por las tres siguientes: Global Reporting Initiative, Pacto Mundial y Norma Internacional ISO 26000.

6. 3. 2.-Informes y memorias internacionales de referencia

Hoy en día existen a nivel mundial una serie de instrumentos e iniciativas propuestas por distintas entidades internacionales que permiten

identificar ámbitos de aplicación y variables de gestión relacionadas con la *responsabilidad social* de las organizaciones, facilitando así poder integrarla en modelos de gestión que son aplicables a cualquier institución. Este hecho da cabida tanto a grandes empresas multinacionales, como a pequeñas organizaciones tanto públicas como privadas e incluso ONG's, teniendo por tanto pleno sentido aplicarlas en los S.D.U.

Entorno a estas iniciativas, conviene recordar con Gaete (2012) que coexisten dos principios fundamentales en los procesos de implementación de la responsabilidad social en la gestión organizacional:

- La adscripción voluntaria a dichas iniciativas, y
- La rendición de cuentas respecto a las necesidades e intereses de los stakeholders.

En concreto, esta necesidad de hacer operativo el concepto de responsabilidad social en los procesos de gestión de las organizaciones puede obtenerse a partir de una serie de iniciativas, entre las que en esta investigación se destacan el Global Reporting Initiative, el Pacto Mundial (Global Compact) y la Guía de Responsabilidad Social de las Normas ISO 26000. Éstas ofrecerán a los S.D.U. la capacidad de rendir cuentas y entregar información a sus stakeholders.

6. 3. 2. 1.- Global Reporting Initiative.

La *Global Reporting Initiative* (G.R.I.) ha sido pionera en desarrollar el marco de los informes de responsabilidad social, siendo en la actualidad una de las herramientas más extendidas en el mundo. Se define como un acuerdo internacional, cuya función es promover la elaboración de memorias para su uso voluntario por parte de organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, medioambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios. En esencia el G.R.I. promueve una estructura de trabajo común para la elaboración de memorias en las que se de cuenta de los diferentes aspectos de la sostenibilidad: medioambiental, económico y social (Perdiguero & López-Rausell, 2005).

El inicio del G.R.I., de acuerdo con Moneva (2005), se debe a la presión de los *stakeholders* para obtener estándares más adecuados y capaces de ser comparables con los empleados por otras organizaciones y empresas. Concretamente, el G.R.I. comenzó su andadura en 1997 en Estados Unidos, bajo la iniciativa de una coalición de de Organizaciones No

Gubernamentales (CERES) y del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (P.N.U.M.A.)⁶³; aunque desde sus inicios contó con la adhesión de otros actores como empresas, sindicatos, grupos de inversores, etc. (González-Esteban, 2003; Morrós & Vidal, 2005; Perdiguero & López-Rausell, 2005).

El marco propuesto por el *G.R.I.* permite a las organizaciones medir y dar cuenta de la responsabilidad social en base a áreas clave como el desarrollo económico, la postura medioambiental y el desempeño social (conocidas bajo la expresión inglesa de *triple bottom line*). Según Morrós & Vidal (2005), el propósito de la Guía es la obtención de memorias caracterizadas por aspectos como:

- Visión clara del impacto humano y ecológico, de forma que los responsables en tomar decisiones al respecto se encuentren bien informados.
- Obtención de datos fiables para los intereses y necesidades de los *stakeholders*.
- Ayudar a las organizaciones a evaluar y optimizar constantemente su actuación.
- Respetar los principios de elaboración de las memorias, de forma que se pueda garantizar la transparencia y credibilidad.
- Permitir una comprensión fácil de los informes, pudiendo además comparar la información con la de las memorias de otras organizaciones.
- Complementar, que no reemplazar, otros informes como por ejemplo los financieros.
- Advertir el estado de la *triple bottom line*: los aspectos económicos, sociales y medioambientales.

La Guía para la elaboración de informes que propone el *G.R.I.* se divide en: *Principios* y *Orientaciones* para la elaboración de memorias. En cuanto a los principios, éstos se resumen en:

- Materialidad: alude al umbral a partir del cual determinada información es considerada relevante y debe ser incluida en la memoria.

⁶³ Disponible on-line. Recuperado el 6 de abril de 2013 en:

www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx

- Participación de los *stakeholders*: la organización debe explicar cómo responde a las demandas de sus *stakeholders*.
- Contexto de la sostenibilidad: las memorias deben presentar un carácter global tratando de relacionar los aspectos referidos con concepciones más amplias de sostenibilidad.
- Exhaustividad: la información debe reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales, siendo lo suficientemente completa para que del informe pueda extraerse una imagen fidedigna.

Aparte de de estos principios básicos, el *G.R.I* proporciona una serie de *Orientaciones formales* para evaluar la calidad de las memorias como: el equilibrio entre los aspectos positivos y negativos del impacto de la organización, la comparabilidad a lo largo del tiempo, la precisión de la información presentada, la periodicidad, la claridad y la fiabilidad.

En cuanto a los contenidos básicos que debe incluir la memoria, éstos se articulan entorno a las tres áreas de la referida triple cuenta de resultados (*triple bottom line*): económicos, sociales y medioambientales. Asimismo, cada una de estas áreas presenta una serie de indicadores. Para la dimensión económica los indicadores se concretan en: desempeño económico, presencia en el mercado, e impactos económicos indirectos. En la vertiente ambiental los indicadores son: materiales utilizados, energía consumida, agua, biodiversidad, emisiones y vertidos, productos y servicios, cumplimiento normativo, etc. Y finalmente, en lo relativo a los indicadores sociales, éstos se dividen a su vez en prácticas laborales y ética del trabajo, Derechos Humanos, sociedad, y responsabilidad sobre productos y servicios⁶⁴.

A nivel metodológico, desde el posicionamiento de esta tesis cabe destacar la importancia que tiene para la puesta en práctica de esta iniciativa el establecimiento de procesos de diálogo con todos los *stakeholders*. En este sentido, González-Esteban (2003) afirma que:

Los indicadores para presentar y evaluar la actuación de la RSE tienen que surgir del diálogo y consenso con los diferentes stakeholders pudiendo

⁶⁴Disponible on-line. Recuperado el 6 de abril de 2013 en:

<http://www.globalreporting.org/Services/ReportServices/ApplicationLevelsCheck/ApplicationLevelsCriterion/>

ser de dos tipos, aquellos que integran los tres ámbitos de la actuación de la empresa, que son economía, medioambiente y sociedad; y aquellos que están relacionados con el área de negocio o sector de actividad referidos a una sola de las áreas. (p. 78)

En esta línea, la autora añade además que dentro de los indicadores cada organización podría definir aspectos nucleares o mínimos a cumplir, e indicadores adicionales o máximos siguiendo el G.R.I.. Siendo ésta una idea de la que los S.D.U. pueden tomar nota para adaptar el informe a sus necesidades y características.

Por último, queda por destacar en este punto que el G.R.I. abre la puerta al trabajo conjunto con otras iniciativas internacionales dando pie a desarrollar modelos complementarios, cuando no unificados. De un modo claro, esta complementación se hace explícita en el establecimiento de una conexión sobre la que ya están trabajando el G.R.I. y el Pacto Mundial (Global Compact). Sobre esta conexión se trabajará un poco más adelante.

6. 3. 2. 2. - Pacto Mundial (Global Compact)

La iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (*Global Compact*) fue dada a conocer en 1999 por el secretario general de las Naciones Unidas Kofi Annan, en el Foro económico Mundial de Davos (Suiza), aunque la fase operativa del Pacto dio comienzo, finalmente, en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York, en el año 2000. A través del *Pacto Mundial*, la Organización de las Naciones Unidas hizo un llamamiento a los líderes y empresarios responsables de las mayores compañías del mundo, para promover su unión y comprometerse con los principios y objetivos de la acción política e institucional de las Naciones Unidas, de las organizaciones laborales y de la sociedad civil. Así, emergía el reconocimiento de las necesidades compartidas por los diferentes sectores en el mundo globalizado. Unas necesidades reconocidas entorno a la responsabilidad social, el respeto de la dignidad y los Derechos Humanos.

Posteriormente, de la cumbre de líderes celebrada en Nueva York en 2010, emergió el *Plan para el Liderazgo de la Sostenibilidad Corporativa*, que trataba de poner en valor las ventajas que ofrece a las empresas y organizaciones de distinta índole adherirse al *Pacto Mundial*. Además, en dicha cumbre se exponían los enormes avances desarrollados por diferentes organizaciones, ya que a esas alturas miles de empresas de todo

el mundo habían establecido ya compromisos para aplicar las políticas de integrar y difundir la responsabilidad social.

En general, puede decirse que el *Pacto Mundial* de las Naciones Unidas ha sido objeto de un gran crecimiento a raíz de la integración de empresas de todos los tamaños, sectores y latitudes. Concretamente, se trata de un pacto que pretende aglutinar a todos aquellos agentes e instituciones que, a priori, deberían tener un papel importante en la guía del proceso globalizador. Luego, además de líderes políticos y accionistas de grandes multinacionales, el *Pacto Mundial* pretende dar cabida a organizaciones cívicas, organizaciones laborales, ONG's, etc. Es decir, organizaciones entre las que los S.D.U. tienen pleno sentido, ya que además de estar inmersos en el proceso de globalización, tienen como misión extender la promoción de valores cívicos y morales a través del ámbito de la actividad física y el deporte. Además, como dice Cortina (2003), aquellas organizaciones que cuenten en su haber con compromisos respecto a la responsabilidad social de su gestión, hallan en los principios del *Pacto Mundial* unas demandas menos exigentes; por lo que no hay razón por la que los S.D.U. que apuesten por una gestión ética no participen en este tipo de iniciativas internacionales.

Tal como el resto de las iniciativas que se engloban en este apartado, *el Pacto Mundial* es un instrumento de libre adhesión. En él se aplican Diez Principios que las organizaciones se comprometen a implantar en su hoja de ruta. En lo relativo a la rendición pública de cuentas, los procesos implantados han de darse a conocer a los *stakeholders* y a la sociedad en general, mediante la elaboración de unas memorias conocidas como *Informes de Progreso* o *Comunicaciones de Progreso* (CoP). Una Cop es una comunicación pública de carácter anual, destinada a los *stakeholders*, en la que se dan a conocer los avances logrados en la consecución de los Diez Principios en la gestión organizacional. Además, este informe permite, si se diera el caso, la comunicación del apoyo a objetivos más amplios de las Naciones Unidas⁶⁵.

El *Informe* o *Comunicación de Progreso* es un documento planteado en términos de medición del progreso, por lo que ni se aspira ni se

⁶⁵ Para más información sobre la elaboración de una CoP ver:

<http://www.unglobalcompact.org/COP/FAQ.html>

demanda cumplir todos los principios literalmente, sino que se insta a dar cuenta del progreso de los mismos. Para ello, el *Informe* debe incluir las medidas adoptadas para desarrollar cada uno de los principios, así como también la descripción de los resultados obtenidos en cada caso.

En cuanto a los Diez Principios, éstos se articulan a su vez en cuatro bloques principales, quedando la estructura final como se muestra a continuación:

Bloque 1: Derechos Humanos.

- Principio nº1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.
- Principio nº2. No ser cómplice de abusos de los derechos.

Bloque 2: Ámbito laboral.

- Principio nº3. Apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva.
- Principio nº4. Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.
- Principio nº5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
- Principio nº6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Bloque 3: Medio ambiente.

- Principio nº7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
- Principio nº8. Promover mayor responsabilidad medioambiental.
- Principio nº9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.

Bloque 4: Anticorrupción.

- Principio nº10. Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas. Incluidas extorsión y criminalidad.⁶⁶

Además, como indica Lozano-Aguilar (2012), todos estos principios deben ser aplicados en coherencia con las condiciones y posibilidades de cada Estado, teniendo en cuenta que cada uno de estos principios tiene unos mecanismos específicos para su aplicación, es decir, convenciones, recomendaciones, declaraciones internacionales, etc. A este respecto cabe

⁶⁶ Principios extraídos de <http://www.pactomundial.org/rincon-de-la-rse/recursos>, recuperada el 9 de abril de 2013.

atender a la existencia de todas aquellas disposiciones con aplicación directa en la actividad empresarial sobre las que se puede apoyar el *Informe de Progreso*⁶⁷:

- Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Pacto internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1976).
- Acuerdo internacional de Derechos Civiles y Políticos (1976).
- Convención sobre los Derechos del Niño (1990).
- Principios básicos para el uso de la fuerza y las armas por los cuerpos de seguridad (1990).
- La Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (1992).
- Declaración sobre Principios Fundamentales y Derechos Laborales (OIT, 1998).
- OIT/Principios de actuación de empresas multinacionales (1997/2000) y conjunto de Convenios y Recomendaciones.
- OIT-ANDI/Manual de Balance Social (2001).
- Los Objetivos del Milenio (2000).

Finalmente, según se adelantaba en el subapartado anterior, tanto la Global Reporting Initiative (G.R.I.) como el Pacto Mundial (Global Compact), han tendido lazos de acercamiento para orientar conjuntamente un modelo de informe común de responsabilidad social. En este sentido, como se verá después, puede destacarse la tendencia de los diferentes informes e iniciativas hacia una convergencia que, impulsada por el propio proceso globalizador, lleva inevitablemente a las diferentes iniciativas a estrechar sus lazos de unión.

6. 3. 2. 3. - Norma Internacional ISO 26000

La Organización Internacional de Normalización (I.S.O.), como ya se adelantara en el *Capítulo 4* al estudiar las buenas prácticas de los S.D.U., está compuesta por una estructura mundial de organismos nacionales de normalización. Recientemente, esta organización ha añadido a las ampliamente conocidas Normas I.S.O. 9000 sobre calidad, e I.S.O. 14000

⁶⁷ Información tomada de Navarro, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y Práctica*. Madrid: Esic.

sobre gestión medioambiental, la Norma I.S.O. 26000, bajo el concepto de Guía de Responsabilidad Social. Esta norma pretende tener aplicabilidad en todo tipo de organizaciones del sector privado, público y entidades sin fines de lucro, siendo ciertamente adaptable en función de las características de la organización. Sin embargo, al contrario que sus hermanas, la I.S.O. 26000 no se adecua ni pretende servir para propósitos de certificación. Su objetivo radica, por tanto, en orientar el desarrollo de la responsabilidad social.

En este sentido, Navarro (2012) expone cómo en los momentos previos de la publicación en 2010 de la I.S.O. 26000, existieron partidarios y detractores del carácter certificable de la Norma. Asimismo, también conviene advertir que existen voces de disenso como las de Schwartz & Tilling (2009), que apuntan que la intención de estandarizar mundialmente la responsabilidad social puede provocar que la Norma ISO 26000 quede descontextualizada ante determinados procesos, pudiendo dejar desprotegidos ciertos ámbitos susceptibles de ser tenidos en cuenta. En este sentido, Matten & Moon (2005) apoyan que la responsabilidad social es parte del marco institucional de cada país o región, existiendo por tanto diferencias a tener en cuenta entre contextos.

Sin embargo, este enfoque encuentra su contrapunto en la argumentación de Navarro (2012), ya que este último encuentra en el carácter holístico de la Norma I.S.O. 26000 una clave importante para el aporte estratégico que ésta hace a la gestión organizacional. Ese carácter holístico es plasmado por la I.S.O. 26000 entorno a los siguientes ejes o materias fundamentales:

- Derechos Humanos.
- Prácticas laborales.
- Medio ambiente.
- Prácticas justas de operación.
- Asuntos de consumidores.
- Participación activa y desarrollo de la comunidad.

En esta línea, la I.S.O. 26000 trata de desarrollar un consenso internacional en la definición de la responsabilidad social y sus asuntos generales, siendo la responsabilidad social definida desde la propia guía como:

la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas.
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

(I.S.O. 26000: 2010-2.18)

Asimismo, la Figura 17 esquematiza a modo de visión general la interrelación existente entre los diferentes capítulos de la Norma, permitiendo así conocer sus principales puntos constitutivos:

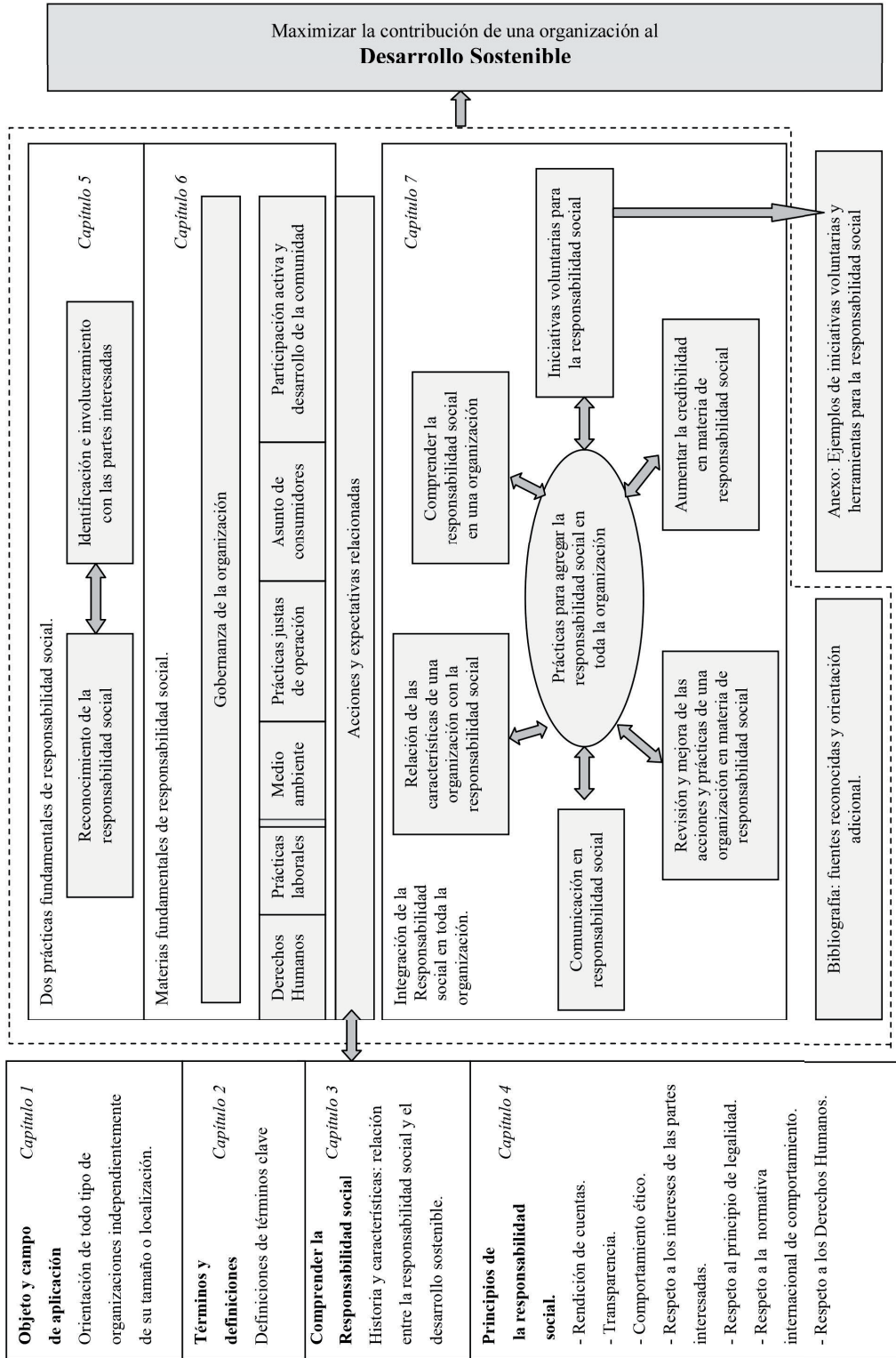


Figura 17. Visión esquemática de la Norma I.S.O. 26000. (ISO 26000:2010)

Este esquema proporciona una visión global de la Norma, permitiendo hacerse una idea del engranaje y partes de los siete capítulos que la componen. Para mayor claridad, a continuación se procede a explicar muy sintéticamente el contenido de cada uno de los capítulos, de forma que se complemente el esquema contribuyendo a su mejor comprensión y entendimiento.

El Capítulo 1- *Objeto y campo de aplicación*, delimita donde y porqué aplicar la norma, incurriendo además en la identificación de ciertas limitaciones y exclusiones.

El Capítulo 2- *Términos y definiciones*, ofrece las definiciones de los términos considerados más importantes en relación con la responsabilidad social, de forma que se clarifica aún más el sentido y posibilidades de uso de la norma.

El Capítulo 3- *Comprender la responsabilidad social*, incurre en el análisis de la responsabilidad social, centrándose en describir el propio concepto y su aplicación en las organizaciones.

El Capítulo 4- *Principios de responsabilidad social*, plantea la explicación de los principios de la responsabilidad social. Concretamente tiene en cuenta: la rendición de cuentas, la transparencia, el comportamiento ético, el respeto a los intereses de los *stakeholders*, el respeto al principio de legalidad, el respeto a la normativa internacional de comportamiento y, finalmente, el respeto por los Derechos Humanos.

El Capítulo 5- *Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas*, proporciona información sobre cómo se establece la relación entre la organización, los *stakeholders* y la sociedad. En este sentido, tal como se observa en el esquema, este capítulo destaca el caso de dos prácticas fundamentales: el reconocimiento de la responsabilidad social y la identificación e involucramiento con los *stakeholders* o partes interesadas.

El Capítulo 7- *Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización*, explica cómo llevar a la práctica la responsabilidad social con la organización. Como refleja el gráfico se destacan acciones como: la relación de las características de una organización con la responsabilidad social, la comprensión de la responsabilidad social, iniciativas voluntarias, aumento de la credibilidad, revisión y mejora de acciones y prácticas, y comunicación.

Además, la Norma presenta dos anexos; un Anexo A, en el que se recogen algunos ejemplos de iniciativas voluntarias y herramientas para la responsabilidad social; y un Anexo B, que contiene las abreviaturas utilizadas en su redacción.

En conclusión al estudio de la Norma ISO 26000 se plantea como una ventaja reseñable, a mi juicio, la posibilidad de facilitar a las distintas organizaciones interesadas en su aplicación, un entendimiento común de los principales antecedentes, definiciones, características, fundamentos básicos, orientaciones y ejemplos de la responsabilidad social, posibilitando así a las organizaciones adquirir un enfoque holístico que difícilmente podrían alcanzar sin un documento como este. Por tanto, es de recibo concederle el mérito de ofrecer una perspectiva clara y bien estructurada, que facilita el acceso a los propios interesados y contribuye, de esta manera, a expandir la aplicación de la responsabilidad social.

Por último, como en el caso de las iniciativas expuestas anteriormente, la ISO 26000 está abierta a complementarse con otros instrumentos e iniciativas relacionadas con la responsabilidad social, haciendo mención explícita al Pacto Mundial (Global Compact) y a la Global Reporting Initiative (G.R.I.).

6. 3. 2.4. - Conexión G.R.I., Pacto Mundial e I.S.O. 26000

En los últimos años está siendo significativo el creciente número de experiencias, prácticas y estructuras empleadas para implementar la responsabilidad social (Roome, 2005). Respecto a esta realidad, cabe destacar cómo las diferencias políticas, culturales y contextuales afectan a la forma de entender y enfocar la responsabilidad social en los diferentes países y situaciones (Lenssen & Vorobey, 2005). Sin embargo, para evitar el divorcio entre la globalización económica y la responsabilidad social, se ha generado una progresiva tendencia hacia la combinación entre los distintos informes e iniciativas internacionales. Se aspira con ello a crear un marco común en la elaboración de información sobre las prácticas organizacionales (García-Benau, 2005). Así, aunque existen matices distintos sobre los que enraíza cada perspectiva (Acquier & Aggeri, 2007; Roome, 2005), de las propuestas analizadas previamente tanto la G.R.I., como el Pacto Mundial y la I.S.O. 26000 son susceptibles de aunar sus caminos en pos de promover informes de responsabilidad social mixtos

capaces de superar la gran heterogeneidad existente en la práctica (Den Hond et al., 2007).

Para encontrar el sentido de esta unión puede ser interesante examinar brevemente tanto las diferencias como los puntos comunes existentes entre las iniciativas. En primer lugar, a efectos de ubicar el matiz diferencial de cada una de estas propuestas es útil recordar, muy sintéticamente, que el *Pacto Mundial de las Naciones Unidas* es una iniciativa que trabaja por promover la ciudadanía corporativa responsable, asegurándose de que cada negocio u organización pueda aportar su parte de la solución a los desafíos planteados por la globalización. Concretamente, para las organizaciones el *Informe de Progreso* del Pacto Mundial se concibe como un instrumento para promover el aprendizaje, estimular el diálogo y facilitar la acción en base a diez principios fundamentales.⁶⁸

Por su parte, el G.R.I. persigue que la rendición de cuentas sobre el desempeño económico, ambiental y social (*triple bottom line*) de todas las organizaciones llegue a ser algo normal y mundialmente extendido, siendo su meta constante desarrollar y mejorar el marco de elaboración de memorias a través de las directrices propuestas en cada una de las sucesivas versiones⁶⁹.

Asimismo, de la Guía de responsabilidad social planteada por la Norma Internacional I.S.O. 26000 destaca el afán por aportar claridad y consenso sobre los principios y conceptos fundamentales de la responsabilidad social, permitiendo así acercar posturas sobre qué temáticas y asuntos son más relevantes en este terreno. Asimismo, también destaca por la definición de los conceptos clave y por la descripción de lo que se requiere a las organizaciones en materia de responsabilidad social.

Por tanto, cabe tener presente que mientras el *Pacto Mundial de las Naciones Unidas* plantea una serie de principios de conducta, el G.R.I. no se ocupa tanto de cuales han de ser esos principios de comportamiento, sino de cómo se informa sobre ellos (Larrinaga, 2005). Sin embargo, para

⁶⁸ Para más información sobre el *Informe de Progreso* visitar:

http://unglobalcompact.org/docs/comunicacion_on_progress/4.3/pock_guide.pdf

⁶⁹ Para más información sobre la memoria del GRI visitar:

<http://www.globalreporting.org/Services/ReportServices/ApplicationLevelsCheck/ApplicationLevelsCriterion/>

Perdiguero & López-Rausell (2005) una de las carencias más llamativas de la guía del G.R.I. es la inexistencia de una clara definición y reflexión sobre la propia responsabilidad social. Algo que, por su parte, sí se encuentra en la Norma Internacional I.S.O. 26000, lo cual refleja las posibles ventajas de complementar las distintas iniciativas.

A tenor de los distintos matices propuestos por cada una de las perspectivas, ante todo es de recibo destacar las coincidencias esenciales entre los diferentes principios de las citadas iniciativas. Entre ellas cabe destacar la importancia de rendir cuentas ante todos los *stakeholders* y ante la sociedad en general (Acquier & Aggeri, 2007), la mejora de la gestión y la comparación periódica del desempeño responsable de cada organización, la pretensión de implantar y desarrollar procesos transparentes en la gestión y, finalmente, la construcción de la reputación y la confianza de la organización.

Parece obvio que, tanto por sus diferencias como por sus semejanzas, la combinación de las distintas perspectivas y, por tanto, de los respectivos informes puede ser enriquecedora, puesto que un informe capaz de armonizar estratégicamente los diferentes marcos propuestos aportaría una visión global capaz de aunar lo mejor de cada propuesta (Acquier & Aggeri, 2007).

A partir de esta reflexión, se ha abierto la posibilidad de buscar los puntos de conexión y tratar de establecer informes de responsabilidad social en los que se mezclen los principios constitutivos de cada iniciativa. De esta manera, cada empresa u organización puede elegir las posibilidades y opciones que más se adapten a sus necesidades o preferencias. No obstante, la tendencia a converger entre las distintas iniciativas aconseja buscar una combinación de las mismas con criterios más o menos unificados, tanto en el ámbito de la teoría como ante todo en la práctica (Den Hond et al., 2007). En virtud de esta situación, dichas conexiones están empezando a aflorar y ser promovidas desde los mismos organismos o iniciativas originales.

En el terreno estatal destacan por ejemplo propuestas como la de la Red Española del Pacto Mundial, donde se presenta la relación entre la *Norma Internacional I.S.O. 26000* y los *Diez Principios del Pacto Mundial*. En

este ejercicio de comparación, Isabel Garro⁷⁰ destaca que tanto la *I.S.O. 26000* como el *Pacto Mundial* tienen como meta común incentivar el desarrollo responsable de las organizaciones. Misión que es desarrollada en el Pacto Mundial mediante los Diez Principios, y en la *I.S.O. 26000* a través de las siete materias fundamentales. Asimismo, Isabel Garro subraya las cuatro áreas de trabajo coincidentes entre el Pacto Mundial y la *I.S.O. 26000*: Derechos Humanos, Prácticas Laborales, Medio Ambiente y Prácticas justas de operación. Finalmente, respecto a esta iniciativa la misma autora desarrolla las conexiones concretas entre la *Guía de responsabilidad social I.S.O. 26000* y los Diez Principios del *Pacto Mundial* en el documento titulado *An introduction to linkages between UN Global Compact Principles and ISO 26000 core subjects*.

Por otra parte, existe también una guía para la elaboración conjunta de memorias de sostenibilidad del G.R.I. y el *Informe de Progreso* del Pacto Mundial. Esta guía, titulada *Estableciendo la conexión*⁷¹, plantea explícitamente que los principios universales en los que se basa el Pacto Mundial constituyen un punto central de referencia de las directrices del G.R.I. Por lo que ambas iniciativas se complementan mutuamente y establecen una conexión sin fisuras.

En dicho documento se brinda una guía práctica sobre cómo usar ambos marcos de forma conjunta. Concretamente, la guía expone la forma en que se pueden vincular las memorias de sostenibilidad combinando las directrices de la tercera generación del G.R.I. (G3) con el desarrollo de un *Informe o Comunicación de Progreso* del *Pacto Mundial*. Asimismo, este documento facilita tablas específicas de referencia cruzada en las que quedan explícitas las relaciones entre los Principios del Pacto Mundial y los indicadores del G.R.I.

Todo indica que en un futuro no muy lejano la tendencia a la unificación entre las herramientas de comunicación de la responsabilidad social seguirá reforzándose y dando pie a informes más completos en los

⁷⁰En relación a este trabajo ver: <http://www.pactomundial.org/2012-10-30-12-12-51/notas/164-la-red-espanola-del-pacto-mundial-presenta-la-relacion-entre-la-iso-26000-y-los-10-principios>

⁷¹ Para más información sobre la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad del G.R.I. y Comunicación del Progreso del Pacto Mundial, visitar: <http://www.pactoglobal.org.ar/userfiles/file/GRIestableciendolaconexFINAL.pdf>

que sería deseable que los S.D.U. empezaran a tomar parte. De hecho, el sentido de su inclusión en esta tesis radica en la sugerencia de estas herramientas como instrumentos de integración de la ética en la gestión de los S.D.U. Por tanto, se insta en este punto a que los S.D.U., pudiendo apoyarse en comités éticos, reflexionen sobre la conveniencia de aprovechar las ventajas que estas herramientas ofrecen.

Para abrir el camino de la publicación de informes de responsabilidad social en los S.D.U., y dado que la integración de las diferentes iniciativas no es todavía una realidad consolidada, se propone como opción más razonable la de dar un primer paso apoyándose en una sola de las iniciativas descritas. De forma que cuando el S.D.U. en cuestión esté preparado y tenga la experiencia suficiente, pueda pasar cómodamente a un segundo estadio en el que se proponga perfeccionar y unificar su modelo de informe con el de otras iniciativas.

A la hora de tomar partido por una de las iniciativas se observa, tal como ha demostrado la descripción de los diferentes modelos, que todas tienen ventajas e inconvenientes. Sin embargo, el camino que a priori parece más fácil y por tanto aconsejable es, a mi juicio, el planteado por el Pacto Mundial, pues, como se adelantaba de la mano de Cortina (2003), los S.D.U. que no sean neófitos en afrontar compromisos con la responsabilidad de su gestión y en poner en marcha buenas prácticas de gestión, que según Almorza et al. (2012) son la mayoría de los existentes en el estado español⁷², encontrarán en los principios del Pacto Mundial unas exigencias fácilmente asequibles dado el carácter genérico de la propuesta. Además, por el tamaño organizativo también parecen idóneas las herramientas de seguimiento y transparencia del Pacto Mundial.

6. 4.- Las auditorias éticas en los S.D.U.

Tanto por su reducido tamaño como por su pertenencia a una organización mayor como la Universidad, podría abrirse una reflexión

⁷² El *Capítulo 4* de la presente tesis (apartado 4.3.) profundiza sobre los ejemplos de buenas prácticas en la gestión del Deporte en la Universidad. Concretamente muestra cómo muchos S.D.U. tienen una trayectoria significativa en el campo de los procesos de certificación y gestión de calidad.

sobre la necesidad, o no, de una auditoría ética específica para los S.D.U. Desde aquí se defiende su incorporación, ya que son las *auditorías éticas* las que cierran el círculo del sistema integrado que se propone. En cualquier caso se entiende que ha de ser el contexto de cada S.D.U. y los propios implicados los que tengan la última palabra.

A mi juicio, para evitar que las auditorías éticas se conviertan en meros ornamentos, deben tratar de perseguir un funcionamiento operativo que esté perfectamente alineado con las demás herramientas propuestas. Es por ello por lo que, en la misma línea que en los puntos precedentes, este apartado partirá de una definición general de auditoría ética y, progresivamente, abordará los aspectos requeridos para alinearse con el resto de herramientas sugeridas en la tesis.

Con este plan de trabajo el apartado se dividirá en tres puntos. En primer lugar se perfilará una definición más o menos amplia de auditoría ética. A continuación, se dará cuenta de las principales funciones que la constituyen como un elemento necesario para una gestión ética efectiva y coherente. Y, por último, el apartado ofrecerá el modelo de auditoría que se defiende desde la perspectiva ética aquí propuesta.

6. 4. 1. - Definición de auditoría ética.

Al igual que el resto de herramientas analizadas hasta ahora, las auditorías éticas pueden comprenderse desde diferentes perspectivas, aunque para este caso en particular existe un claro punto en común con el que todas las auditorías han de contar: la evaluación de la cultura ética de las organizaciones. No obstante, para McNamee & Fleming (2006) este aspecto sigue siendo insuficiente a la hora de aclarar tanto su naturaleza esencial, como los métodos de las auditorías éticas, ya que da cabida a una importante diversidad de opciones y enfoques.

En virtud de lo anterior, bajo el paraguas común del carácter evaluador, se reúnen instrumentos similares pero con importantes matices diferenciales (Banerjee, 2007; Lozano-Aguilar, 2007). En este punto Lozano-Aguilar habla explícitamente de instrumentos como: las certificaciones éticas, los informes de responsabilidad social y las auditorías.

Aunque las tres herramientas mencionadas persiguen la evaluación ética de la práctica organizativa, cada una adopta un enfoque distinto que aquí conviene aclarar.

- Las *certificaciones éticas* pretenden verificar el cumplimiento de las políticas éticas de la organización (retribuciones, ambiente laboral, dinámicas de trabajo, etc.).
- Los *informes de responsabilidad social* se han centrado principalmente en mostrar la integración de los valores sociales y medioambientales en el quehacer organizacional. Estos informes han ido evolucionando desde sus inicios, habiéndose reorientado en la actualidad hacia una gestión basada en los *stakeholders*, dando así cabida a la responsabilidad de la organización hacia éstos.
- Y las *auditorías éticas* pretenden dar cuenta tanto de los aspectos internos relacionados con el desarrollo organizativo, como de los aspectos que desencadenan consecuencias sociales externas.

A estas apreciaciones Lozano-Aguilar (2007) añade un último matiz diferencial que es determinante también a mi juicio: el carácter independiente de las auditorías éticas. En esta línea Barlett & Devin (2011) concuerdan en la falta de efectividad de la comunicación directa para lograr una reputación verdaderamente favorable. Un matiz que también es central para García-Benau (2005) en su definición de auditoría: “La auditoría se entiende como una opinión independiente sobre la información publicada por las empresas” (p. 146). Este factor rompe definitivamente con las limitaciones y acusaciones de falta de fiabilidad achacadas a los informes de responsabilidad social.

Puede afirmarse entonces que las auditorías éticas son herramientas que aportan un ingrediente muy significativo al sistema integrado de gestión ética: la capacidad de infligir integridad y coherencia. Motivo por el que necesariamente debe hacerse un hueco en el sistema de gestión de los S.D.U. Desde esta perspectiva, Rodríguez & Díaz (2004) definen la auditoría ética como:

Una herramienta de gestión que permite fortalecer la integridad del carácter organizacional, mediante la evaluación cualitativa del daño y beneficio que resulta de las actividades empresariales, con fines de mejora de su desempeño ético y del cumplimiento de su responsabilidad social. (p. 9)

Este enfoque alude a la integridad del carácter organizacional, ya que define la auditoría ética como una herramienta capaz de examinar el nivel de integración ética basándose en el contraste entre lo que la organización

dice que hace y lo que realmente hace. Así, para que una auditoría ética posea el carácter evaluador pretendido, ha de haberse elaborado y promulgado previamente un código ético que provea un marco de referencia ético (García-Marzá, 2004, 2005; Lozano-Aguilar, 2004, 2012; Ostapski & Isaacs, 1992; Rodríguez & Díaz, 2004).

De esta manera, un resultado satisfactorio en la auditoría ética permitirá a la organización fortalecer su imagen e integridad moral, ganando en confianza y credibilidad. En la línea de dar a conocer públicamente la transparencia ética, García-Marzá (2004) plantea que la auditoría puede entenderse también como un sistema de información pública sobre el comportamiento ético de la organización. Con lo que la auditoría se erige como un eslabón necesario dentro del sistema integrado de ética en el que, como se ha visto, las distintas herramientas deben alinearse para obtener un desarrollo ético coherente. Este mismo hecho es advertido también por Ostapski & Isaacs (1992). Según ellos, hay que tener presente que ni los códigos éticos por una parte, ni las auditorías éticas por otra, son herramientas capaces por sí solas de lograr una gestión ética eficaz en las organizaciones. Es el trabajo conjunto de ambos instrumentos el que sienta las bases para activar el sistema de valores que ha de orientar la gestión ética de los S.D.U.

Puede decirse entonces que la auditoría ética es un instrumento que permitirá, mediante una evaluación voluntaria e independiente, contrastar la situación ética real del S.D.U. con la situación que presume su código ético. Asimismo, la información resultante de la auditoría ética permitirá abrir el debate sobre posibles sugerencias de mejora en la gestión ética. En virtud de esta posibilidad de retroalimentación, cabe añadir que las auditorías aportan un carácter proactivo a la gestión ética, centrado en la posibilidad de lanzar propuestas de mejora sensatas y que se ajusten a las necesidades reales de la organización (García-Marzá, 2004, Lozano-Aguilar, 2004, 2012; McNamee & Fleming, 2006; Rodríguez & Díaz, 2004).

En definitiva, la auditoría ética será entendida en términos generales como una herramienta complementaria del sistema integrado de gestión ética de los S.D.U., cuyas funciones radican en fortalecer la integridad y la transparencia del carácter ético organizacional. Además, para efectuar una valoración efectiva y sensata de dicho carácter, el S.D.U. deberá publicar

antes su código ético, dando pie a que la posterior auditoría esté alineada con el mismo.

No obstante, esta aproximación sigue siendo muy genérica para los intereses de la tesis, ya que existen todavía algunos rasgos pendientes de perfilar para el modelo de auditoría ética aquí perseguido. Asimismo, dada la inseparable relación entre la definición de auditoría ética y las funciones que desempeña, se insta a seguir concretando el análisis en el siguiente apartado, donde se distinguirán las principales funciones atribuidas a las auditorías desde la perspectiva particular de este trabajo.

6. 4. 2.- Funciones de una auditoría ética

Aunque las principales funciones de las auditorías éticas han sido vaticinadas de un modo genérico en el apartado anterior, entre lo comentado resalta su papel como eslabón final de una cadena de herramientas de gestión ética. En este sentido, García-Benau (2005) indica que el trabajo de los auditores consiste en manifestar en última instancia la adecuación de los procesos desarrollados. Conviene recordar que, de acuerdo con la línea que se defiende en esta tesis, este sistema de gestión ética integrada incluye de forma interrelacionada las siguientes herramientas de las que la auditoría ética cierra el círculo:

- Un código ético.
- Un comité ético.
- Informes de responsabilidad social.
- Una auditoría ética.

El funcionamiento conjunto de todos estos instrumentos constituye un mecanismo integrado en el que cada parte desempeña una función particular. Sin embargo, todas las herramientas se apoyan entre sí, de forma que el todo es mayor que la suma de las partes. En este logro, la auditoría ética representa un papel vital, en tanto que es la herramienta que evalúa la gestión ética y permite descubrir qué aspectos y procesos son susceptibles de mejora, convirtiendo así al mecanismo en un círculo que se retroalimenta y se perfecciona. De un modo gráfico el funcionamiento de este sistema queda descrito en la Figura 18.

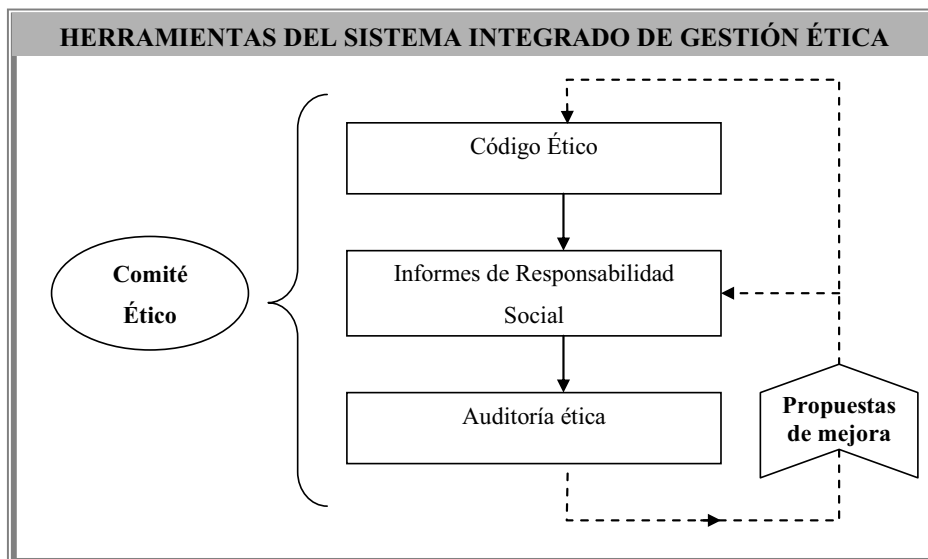


Figura 18. Sistema integrado de gestión ética. (Elaboración propia)

Las auditorías éticas representan entonces el último eslabón de este sistema integrado, aunque en realidad se trata de un proceso cíclico que mantiene la gestión ética abierta a un proceso de regeneración constante. Concretamente, las funciones que le corresponden a la auditoría ética dentro de este sistema pueden resumirse en:

- Medir y evaluar el nivel de compromiso ético que alcanza la organización durante el período de gestión auditado.
- Fortalecer la integridad y la coherencia del carácter organizacional.
- Proporcionar retroalimentación a todo el sistema, detectando qué puntos son susceptibles de revisión o cambio.
- Aportar sugerencias y propuestas de mejora que apunten específicamente a los flancos más débiles.

Pero además, para seguir profundizando en esta cuestión cabe destacar de la mano de García-Marzá (2004) que de esta concepción de auditoría ética se derivan una serie de ventajas que, a mi juicio, cabría añadir como funciones específicas del modelo que se propondrá para los S.D.U. Concretamente las funciones indicadas por el filósofo de la *Escuela de Valencia* son:

- Ofrecer una herramienta para la toma de decisiones, identificación de conflictos y reducción de costes de coordinación internos y externos.
- Determinar los intereses en juego y favorecer el diálogo entre los diferentes *stakeholders* como procedimiento para la resolución de conflictos.
- Definir un elemento clave para la reputación y buena imagen de la organización.
- Potenciar la diferenciación de la organización dentro de su ámbito de acción.
- Favorecer la innovación, la creatividad y la competitividad de la organización.

A partir de todos estos rasgos se distinguen dos tendencias claras en las indicaciones de García-Marzá (2004) que acercan su propuesta a los requerimientos de la tesis. Por una parte, se aprecian las características particulares de la ética empresarial dialógica. Y, por otra parte, se percibe también con claridad evidente el papel de la auditoría ética como recurso generador de valor para la organización.

En lo relativo a las características de la ética empresarial dialógica, el autor resalta tanto la importancia de la concepción plural de la organización (modelo de *stakeholders*), como del diálogo (*ética discursiva*) como procedimiento para la toma de decisiones y resolución de conflictos.

En cuanto a la auditoría como recurso generador de valor, García-Marzá apunta al aumento de la buena imagen y la reputación de la entidad, así como a las posibilidades de innovación y diferenciación dentro del sector, favoreciendo con todo ello la competitividad de la organización.

En síntesis, puede decirse a partir de lo expuesto hasta aquí que las auditorías éticas ofrecen a los S.D.U. una aportación en doble sentido:

- Optimizar el proceso de gestión ética y,
- Revalorizar a la propia organización al permitirle atesorar en su haber mayores cotas de confianza, credibilidad, integridad y coherencia.

En conclusión, se han desgranado hasta aquí las principales funciones que el modelo de auditoría ética que se propondrá ha de intentar cumplir. Por lo que en este momento, sólo queda sugerir los aspectos

concretos sobre los que ha de pivotar de un modo particular y definitivo dicho modelo.

6. 4. 3.- Una auditoría ética para los S.D.U.

La auditoría es una herramienta cuyo soporte metodológico debe alinearse con la perspectiva ética sobre la que se posiciona la gestión del S.D.U. Por tanto, aunque se han tenido como referencia en este punto trabajos con intereses similares como los desarrollados por Rodríguez & Díaz (2004) o McNamee & Fleming (2007), referidos al carácter organizacional universitario y al sector de las organizaciones deportivas respectivamente, esta tesis se propone formular un modelo de auditoría ética que encaje plenamente con el sistema integrado planteado hasta el momento.

Así pues, para el caso de los S.D.U. presentado en esta investigación el tipo de auditoría ética debe ser afín al anteriormente referido modelo de ética empresarial dialógica impulsado por autores como González-Esteban y García-Marzá. En este punto, se tendrán también presentes las claves que formula Lozano-Aguilar (2007) al establecer los rasgos que ha de tener una auditoría ética comprometida con la perspectiva de esta investigación.

Los rasgos descritos por Lozano-Aguilar (2007) darán razón, en función de su nivel de cumplimiento, de la validez y adecuación del modelo de auditoría formulado. Asimismo, estos postulados se consideran como premisas a seguir en el diseño específico de la auditoría de los S.D.U. Concretamente, el autor define los siguientes puntos como rasgos esenciales:

- Fundamentación ética sólida.
- Participación de los *stakeholders* mediante procesos de diálogo.
- Perspectiva procedimental.
- Adaptación a la realidad concreta de la organización.
- Enfoque integral en el que se valoren no sólo las actividades concretas desarrolladas, sino también el procedimiento por el que éstas han sido establecidas.
- Integración con el resto de sistemas de gestión de la entidad, siendo un instrumento para la institucionalización de la ética en la organización.

- El proceso de recogida de datos debe tener un carácter continuo y no concentrarse en un momento puntual.
- Ha de ser transparente y contribuir a la publicidad de los resultados.

En virtud de estas coordenadas debe generarse un modelo de auditoría capaz de cumplir tanto con las funciones descritas en el apartado anterior, como con las necesidades y características propias de los S.D.U. Sólo así la auditoría podrá estar en concordancia con el resto de herramientas y mecanismos sugeridos para la gestión ética de los S.D.U. Siguiendo a García-Marzá (2004) dicho modelo acota el análisis entorno a estos tres tipos de datos:

- Los valores mínimos que fundamentan el marco ético de la organización⁷³.
- Los datos objetivos tomados durante el periodo auditado.
- La percepción subjetiva que tienen los *stakeholders*.

De acuerdo con este esquema general, la auditoría ética que se persigue debe atender por una parte a los valores mínimos que fundamentan el marco ético de la organización. Por otra parte, se ha de tener también en cuenta la percepción de los *stakeholders* respecto al tratamiento de esos valores. Para ello habrá que generar espacios en los que la racionalidad dialógica permita conocer dicha percepción. Y, finalmente, se debe recoger la información sobre lo que se ha hecho a partir de datos objetivos. Finalmente, con el contraste de toda esta información, la auditoría dará a conocer el estado en el que las intenciones éticas del S.D.U. se están cumpliendo en la práctica.

En relación a los valores de referencia, conviene advertir que García-Marzá (2004, 2005) plantea un decálogo de valores sobre el que las auditorías pertenecientes al modelo de gestión empresarial dialógica pueden recurrir. Concretamente los valores que propone García-Marzá (2005) son los siguientes:

- Integridad: coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- Credibilidad: fiabilidad de las expectativas puestas en la empresa.
- Justicia: distribución equitativa de las cargas y los beneficios.

⁷³ Se proponen desde la presente tesis los valores reflejados en el Código Ético del S.D.U.

- Diálogo: posibilidad de participación y mecanismos de consenso entre los diferentes grupos implicados y/o afectados.
- Transparencia: veracidad, inteligibilidad y accesibilidad en las estructuras comunicativas internas y externas.
- Dignidad: respeto y fomento de los derechos humanos y de los valores implicados en el reconocimiento recíproco de las personas.
- Legalidad: cumplimiento de leyes y disposiciones vigentes.
- Compromiso cívico: contribución al desarrollo local y regional, corresponsabilidad con el orden social.
- Ecología: posición ante el mantenimiento y mejora del medio ambiente.
- Responsabilidad: capacidad para anticipar y responder a las expectativas y demandas sociales. (p. 216)

Estos valores, como se anticipaba, marcan la referencia sobre los rasgos que según García-Marzá (2005) han de tener presentes las auditorías éticas promovidas por los modelos de gestión ética próximos a la ética empresarial dialógica. No obstante, de acuerdo con la premisa de adaptarse a la realidad concreta de la organización (García- Benau, 2005; Lozano-Aguilar, 2007), a mi juicio es preferible en este punto tomar como referencia los valores reflejados en el código ético del S.D.U., puesto que éstos determinan el horizonte moral que ha de ser contrastado en la auditoría.⁷⁴

Así pues, en primer lugar hay que asegurarse de que los intereses éticos generales quedan plasmados en el código ético, ya que será a partir de los mismos desde donde se establecerá la referencia sobre la que pivotará la auditoría.

Particularmente, los valores promulgados en el ejemplo del código ético del Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I no distan significativamente del decálogo de García-Marzá. Concretamente los valores en cuestión son: compromiso, diálogo, igualdad, integridad, justicia, libertad, respeto, responsabilidad, solidaridad, sostenibilidad medioambiental, transparencia y vocación de servicio.

En base a estos valores el siguiente paso que deberá seguir el comité ético a la hora de realizar la auditoría será crear indicadores que permitan una evaluación sistemática de los mismos. En este punto Rossi (2007)

⁷⁴ En cualquier caso, el decálogo propuesto por García-Marzá (2005) se sugiere desde aquí como recurso orientativo dada su apreciable utilidad en caso de que sea necesario reconducir el carácter organizacional si la auditoría ética así lo recomienda.

demanda claridad y transparencia, ya que si el proceso metodológico no se dirige adecuadamente, la auditoría no se ajusta a la realidad y pierde totalmente su sentido. Para ello, García-Marzá (2004) propone desarrollar dos clases de indicadores: objetivos o cuantitativos por una parte, y subjetivos o cualitativos por otra. Los objetivos o cuantitativos servirán para medir los estados, hechos o condiciones que pueden ser observados y verificados por auditores externos (en este caso el comité ético del S.D.U.). Mientras que los subjetivos o cualitativos se encargarán de medir la percepción que tienen los propios *stakeholders* sobre la cercanía de la situación real con los valores de referencia. Éstos pueden recogerse mediante entrevistas, encuestas o grupos de discusión. Preferiblemente se insta a emplear el diálogo como metodología, aunque debe ser el comité ético el que decida en última instancia la adecuación y pertinencia de cada método.

Se sugiere además que el comité ético, llegado el momento de plantear la auditoría, decida tanto la periodicidad con la que ésta ha de llevarse a cabo, como la aplicación de los instrumentos concretos sobre los que poner en práctica los principios aquí recogidos. En cualquier caso, a modo de orientación se aconseja desde aquí realizar auditorías éticas bienales, dado que dejar pasar mucho más tiempo podría suponer un riesgo en caso de que existieran puntos susceptibles de reorientación o corrección.

Finalmente, en lo relativo a las herramientas concretas se sugiere finalmente la creación de matrices de triple entrada en las que se contrasten de un modo claro los valores promulgados por el código ético, con los datos objetivos o cuantitativos y los subjetivos o cualitativos. Siendo la plasmación de estos datos la que debe aparecer en el documento que conformará definitivamente la estructura básica de la auditoría ética.

6. 5.- Diseño de mecanismos y herramientas para la gestión ética

Este capítulo demuestra que la gestión ética de los S.D.U. requiere, en tanto que ética aplicada, una dimensión pública articulada entorno a instrumentos como los códigos éticos, los comités éticos, los informes de responsabilidad social y las auditorías éticas. Y es que, según se indicaba al inicio del capítulo, el papel público de la gestión ética sostiene una función doble que consiste, por una parte, en guiar la gestión de los S.D.U. en

términos morales, incrementando así la confianza y credibilidad tanto en su fuero interno como ante la sociedad; y por otra parte, aportar nuevas referencias éticas a la ciudadanía en general.

Con la intención de exponer y justificar estos instrumentos propios de la dimensión pública, el capítulo se ha estructurado en cuatro apartados. Cada uno se ha destinado a una de las herramientas propuestas, a saber, código ético, comité ético, informe de responsabilidad social y auditoría ética. En ellos se han abordado los principales rasgos de cada instrumento, así como las características que cada uno debería tener para encajar en el modelo de ética empresarial dialógica adoptado por la tesis.

El primer apartado alude a los códigos éticos como sustento para la gestión ética. En él se han delimitado los principales elementos definitorios de esta herramienta, destacando que se trata de una declaración pública en la que la organización da a conocer su carácter moral, delimitando así los criterios que han de guiar su gestión ética. Las principales funciones atribuibles a los códigos éticos pueden sintetizarse en dos: la asunción interna del carácter moral de la propia organización; y la publicitación de dicho carácter como recurso para generar confianza y credibilidad, tanto a nivel interno como externo. En relación al modelo de código ético sugerido desde la tesis, se han subrayado características a tener en cuenta como la importancia de la racionalidad dialógica en los mecanismos de decisión y deliberación, la participación de los *stakeholders* en la elaboración del código, la capacidad de ajuste permanente y adaptación al contexto real, y el reflejo de valores conectados con la ética cívica y con la versión deportiva de ésta: el Fair Play. Desde este punto, y teniendo presentes las referidas características, el apartado ejemplifica estas sugerencias en el *código ético* aquí elaborado para el Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I. Asimismo, se han sugerido en última instancia tanto los mecanismos pertinentes para la difusión del código, como la necesidad de complementarlo con otras herramientas como los comités de ética o las auditorías éticas, formando parte de un sistema integrado de gestión ética.

En el segundo apartado, por su parte, se abordaba el papel del *comité ético* como elemento también insoslayable desde la perspectiva ética elegida. Después de comentar la variedad de formas de entender y concebir los comités éticos, éstos han sido definidos como grupos multidisciplinares e independientes a la propia organización, cuya misión radica en guiar y

orientar a la organización en los procesos de gestión e integración de la ética en su idiosincrasia. Asimismo, se han explicado las pautas que deben seguir los comités a la hora de guiar la deliberación y la acción desde la perspectiva de la ética empresarial dialógica. Concretamente, esta parte se ha apoyado en la propuesta de García-Marzá (2004), quien plantea como funciones básicas para los comités de ética una serie de puntos que se resumen muy básicamente entorno a la reflexión y análisis de las cuestiones y procedimientos éticos importantes, el seguimiento y control de los compromisos y auditorías éticas, y la colaboración con los *stakeholder* en términos de resolución de conflictos y formación en ética.

El tercer apartado se ha dedicado al estudio de la responsabilidad social. En primera instancia se ha definido el término en cuestión y se han delimitado las características del modelo dialógico seguido, destacando factores como el diálogo, la concepción plural de las organizaciones, la objetividad, la publicidad, la transparencia y la confianza. A continuación, se han propuesto y descrito tres modelos de *informes de responsabilidad social*. Concretamente tres grandes propuestas transnacionales que conforman el norte actual de los informes de responsabilidad social, a saber, la normativa I.S.O. 26000, el Global Compact y el Global Reporting Initiative (G.R.I.). A partir de su análisis, se ha tenido en cuenta la opción de unificar los principales puntos de cada iniciativa, creando una conexión que agrupe lo mejor de cada propuesta.

Por último, el cuarto apartado ha afrontado el estudio de las principales coordinadas propuestas para desarrollar *auditorías éticas* en los S.D.U. Inicialmente se ha desvelado la diversidad de enfoques posibles bajo el interés común de evaluar la conducta ética de las organizaciones. Para perfilar un poco más esta primera aproximación, se han expuesto entonces las funciones atribuibles a las auditorías éticas. Entre ellas se han destacado las siguientes: evaluar el nivel de compromiso ético de la organización, incrementar la integridad y coherencia de la gestión y proporcionar retroalimentación y sugerencias de mejora. A partir de estas premisas básicas, la argumentación se ha ido encaminando hacia un modelo de auditoría ajustado tanto a la perspectiva ética del trabajo, como a las necesidades y características de los S.D.U. Finalmente, se ha propuesto acudir a los valores del propio código ético como criterios de referencia sobre los que llevar a cabo el proceso de evaluación de la gestión

ética. En base a estos valores, el siguiente paso sugerido ha sido crear indicadores que permitan una evaluación sistemática de los mismos. Esta tarea se encomendaba, sugiriendo además una periodicidad bienal, a los comités de ética. Éstos debían desarrollar dos clases de indicadores, los relacionados con datos objetivos o cuantitativos por una parte, y los relativos a la información subjetiva o cualitativa emitida por los *stakeholders* por otra. Finalmente, en lo relativo a las herramientas concretas, se proponía la creación de matrices de triple entrada sobre las que contrastar todos estos datos (los valores promulgados por el código ético, los datos objetivos y la información subjetiva de los *stakeholders*).

En definitiva, todas estas herramientas han sido presentadas a lo largo del capítulo como partes complementarias de un sistema de gestión ética integrada, en el que el hecho de tener un carácter cíclico y abierto le confiere ciertas ventajas evidentes entre las que destaca la capacidad de adaptación y reajuste constante. Asimismo, conviene destacar que esta concepción integral otorga a la gestión ética de los S.D.U. la coherencia e integridad necesarias, contribuyendo así a enfocar su trabajo y vocación de servicio hacia mayores cotas de confianza, calidad y excelencia.

CONCLUSIONES

Como se ha argumentado en los capítulos iniciales de esta tesis doctoral, el deporte en la universidad es un fenómeno creciente que en las últimas décadas ha experimentado un importante auge a nivel internacional. En este sentido, existen una serie de indicadores como el número de participantes y personas implicadas en su desarrollo, o el volumen de dinero invertido para la construcción y mantenimiento de infraestructuras, que hacen exigible un serio proceso de reflexión ética que evite que el deporte en la universidad se convierta en un gigante con pies de barro.

Esta necesidad de reflexión y deliberación ética es precisamente la que justifica una investigación como la actual, en la que más allá de plantearse un análisis de datos y tendencias sobre cómo *es* del deporte en la universidad, se han esgrimido argumentos racionales sobre cómo *debe ser*, de forma que los servicios de deporte universitarios dispongan de referencias y criterios claros sobre los que apoyar el sentido de su gestión.

Así, con el afán de consolidar el sentido y razón de ser de los servicios de deporte en la universidad, esta tesis doctoral ha tratado de orientar sus buenas prácticas, decantándose para ello por una aproximación hermenéutico-crítica capaz de guiar su gestión ética. De esta manera, a partir de la reflexión filosófica sobre las características particulares de este complejo ámbito imbricado entre el hecho deportivo y la institución universitaria, el principal objetivo de la tesis ha sido desarrollar una ética aplicada a la gestión de los servicios de deporte universitarios.

Con esta elección metodológica se han tratado de averiguar, desde el interior, los fines que dan sentido y legitiman la praxis de los servicios de deporte en las universidades, de manera que a lo largo de la investigación se han ido desvelando los hábitos, valores, medios y procedimientos sobre los que apoyar su gestión ética. A partir de dichos presupuestos, se ha podido plantear un punto de vista moral postconvencional sobre el que poder guiar sus acciones y decisiones.

Esta propuesta de gestión ética permite, además, aplicar a la gestión de los servicios de deporte universitarios las premisas ético-discursivas por

las que se inclina el planteamiento ético aquí elegido, pudiendo así no sólo adecuar la gestión y dirección de los servicios de deporte a las exigencias éticas postconvencionales, sino también atender a las consecuencias de su gestión, o lo que es lo mismo, a su responsabilidad social.

En cada uno de los capítulos se han ido explicitando las conclusiones a las que conducían las premisas iniciales de los mismos, por lo que ahora se presentarán las conclusiones generales. Éstas pueden resumirse bajo los siguientes cinco epígrafes:

- 1.- Adecuación del método hermenéutico-crítico para el diseño de una ética aplicada acorde a las necesidades particulares de los S.D.U.
- 2.- Delimitación del bien interno sobre el que se construye la praxis de los servicios de deporte universitarios.
- 3.- Delimitación del marco deontológico de los S.D.U.
- 4.- Posibilidades de implementación del modelo integral de *stakeholders*.
- 5.- Diseño de mecanismos y herramientas para el desarrollo de la dimensión pública de la gestión ética.

Por lo que respecta al *método de ética aplicada a la gestión del deporte en la universidad* se concluye que, dentro del abanico de posibles modelos a elegir, la inclinación a favor del método hermenéutico-crítico ha permitido satisfacer la hipótesis inicial sobre la adecuación del mismo al ámbito de la gestión del deporte en la universidad. Esta afirmación, además de por la argumentación filosófica planteada en el capítulo primero, ha sido ratificada por el doble hecho de que tanto las exigencias postconvencionales de gestión ética, como el planteamiento consecuencialista derivado de la responsabilidad social, pueden ser oportunamente atendidos por la propuesta metodológica en cuestión.

Una vez argumentada la adecuación del método hermenéutico-crítico la tesis ha pasado a reflexionar sobre la ética de los servicios de deporte en la universidad como una ética aplicada con identidad propia. Conclusión que se ha apoyado, en este caso, en el hecho de que la actividad de dichos servicios cuenta con un bien interno particular, situado en la intersección entre las dimensiones universitaria y deportiva, pero que además necesita de un modelo de gestión organizacional cercano al de la gestión empresarial.

En virtud de lo anterior, al inicio del trabajo se dejaba claro que la reflexión y diseño de esta ética aplicada no podía obviar los tres niveles de actuación que se dan en las organizaciones, a saber, nivel micro, nivel meso y nivel macro. Aunque tras manifestar que todos ellos están en constante relación, se ha destacado en este trabajo la preeminencia del nivel meso, en tanto que el objetivo ha sido alcanzar una propuesta de ética organizacional que se adecue a las necesidades de los S.D.U. En este sentido, aún pretendiendo generar puntos extrapolables a nivel institucional desde los que establecer referencias para el deporte en la universidad a nivel estatal, la investigación, fiel al método hermenéutico-crítico, no ha dejado de apoyarse allí donde ha sido necesario en la realidad y en los ejemplos tangibles de un servicio de deportes concreto: el de la Universitat Jaume I de Castellón. Sin embargo, además de ejemplificar un ajustamiento a las necesidades concretas del servicio en cuestión, puede concluirse definitivamente que el diseño resultante elaborado en esta tesis se erige como un modelo susceptible de ser adaptado a otros servicios del territorio estatal.

En segundo lugar, referente a la *delimitación del bien interno sobre el que se construye la praxis de los servicios de deporte universitarios*, se ha concluido que éste se aproxima necesariamente a la promoción de un modelo de actividad físico-deportiva desarrollada en la universidad y que, por tanto, persigue un fin educativo que complementa la formación integral de los practicantes. Así pues, a diferencia de otros modelos de deporte en la universidad analizados en el panorama internacional, el modelo español se apoya en un factor educativo intrínseco que lo aleja tanto de la competición entendida como meta principal; como de una concepción de actividad físico-deportiva compensatoria apoyada en la errónea idea de dualidad mente-cuerpo. Por lo que dicha práctica físico-deportiva debe ser entendida como *un fin en sí misma* y no como *un simple medio* para potenciar el rendimiento intelectual de los estudiantes universitarios.

Esta delimitación, a su vez, ha permitido dar un paso adelante en la clarificación del concepto de *deporte en la universidad*, en contraposición al de *deporte universitario*. La argumentación planteada al respecto ha desencadenado la necesidad de diferenciar ambos conceptos, plasmando así una tendencia nacida en los foros especializados y que, poco a poco,

conviene ir extendiendo al resto de la sociedad. Por una parte se ha definido como *deporte en la universidad* al conjunto de práctica físico-deportiva (en sus diferentes modalidades) realizada no sólo por estudiantes universitarios, sino también por el resto de la comunidad universitaria y por otros practicantes dentro de la oferta de la Universidad. Mientras que, por otra parte, el *deporte universitario* se ha definido como el deporte de competición practicado exclusivamente por estudiantes universitarios, en edades comprendidas entre los 18 y los 28 años. Pasando a ser, desde esta perspectiva, una más de las formas de práctica encuadrada dentro de la concepción más global de *deporte en la universidad*.

En tercer lugar, en lo relativo a las conclusiones extraídas de la *delimitación del marco deontológico*, la tesis ha superado el anterior momento aristotélico para entrar plenamente en un momento kantiano en el que no sólo se ha atendido a los deberes morales, legales y sociales, sino que se han analizado además los ejemplos más extendidos de buenas prácticas.

En cuanto a los deberes morales que han de guiar a los servicios de deporte universitarios ha destacado como fuente de referencia la ética cívica. De ella, según se ha concluido, emanan concreciones que no pueden desoírse en este ámbito concreto del hecho deportivo, a saber, la Declaración Universal de los Derechos Humanos y el Fair Play entendido como ética del deporte en un sentido amplio.

En virtud de lo anterior, entre las exigencias morales ha sido tratada de forma específica la cuestión de la ética del deporte, en cuyo análisis se ha concluido que ésta, abreviada bajo el lema Fair Play, se compone tanto de los valores intrínsecos del deporte, tales como la cooperación, la autosuperación, el espíritu de sacrificio, la perseverancia, la autonomía, la responsabilidad, etc.; como también de los valores morales socialmente reconocidos por la ética cívica, pues no cabe duda de que fueron estos valores los que impregnaron al deporte moderno en el momento de su creación en la Inglaterra burguesa del siglo XIX.

Desde esta línea argumentativa la tesis ha postulado finalmente que el Fair Play, como bandera de los valores del deporte moderno, no deja de ser una manifestación que concreta las líneas de la ética cívica en el terreno específico del hecho deportivo, por lo que debe ser tenido en cuenta no sólo a la hora de enfocar el modelo de práctica físico-deportiva, sino

también en lo relativo a los principios y valores que han de orientar la gestión.

Por otra parte, en cuanto a las normas legales tratadas en el marco deontológico se ha concluido, con un acentuado sentido crítico, la necesidad de un mayor desarrollo legal capaz de superar la carencia normativa dirigida a los S.D.U. En cualquier caso, ha quedado claro que la ausencia de un reconocimiento legal firme no implica que determinados deberes no sean reconocidos socialmente y que por tanto gocen de legitimidad. Dichas exigencias sociales se han desvelado en esta tesis a partir del ejercicio de alinear los deberes de los servicios de deporte con la legítima misión de la Universidad, cuya vocación educativa, en sentido amplio, sobresale frente a otras metas atribuidas a la institución tales como la investigación y desarrollo científico, o la formación profesional de rango superior. Así las cosas, se ha concluido que a los servicios de deporte corresponde, desde su campo particular de acción, complementar la formación integral, así como promover el desarrollo de la salud y la recreación.

Continuando con el análisis de los deberes sociales, se han presentado además las exigencias autoimpuestas por los propios servicios dentro del informe de *Deporte en la Universidad* coordinado por Hernando (2010), perteneciente al *Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte* del Consejo Superior de Deportes. Su análisis ha permitido vislumbrar, de un modo claro, la existencia de deberes sociales que los propios especialistas se marcan como horizonte de acción deseable. Entre ellos destacan demandas y exigencias como ofrecer un modelo de deporte que se alinee con la formación integral y con la mejora de la salud, impulsar la investigación deportiva y la transferencia de los resultados a la gestión, y promover un acercamiento entre la Universidad y la sociedad.

Finalmente, para completar la delimitación del *marco deontológico* se han estudiado las *buenas prácticas* que actualmente se están dando en los servicios de deporte universitarios. El análisis de los códigos éticos, las cartas de servicio y los modelos de gestión y certificación de la calidad (entre los que destacan los de la *European Foundation for Quality Management* y las *Normas I.S.O. 9001* del *Organismo Internacional de Normalización*), ha desvelado elementos relativos a la *excelencia* en la gestión de los servicios de deporte. En este punto las principales

conclusiones han sido interpretadas en dos sentidos. Por una parte, se ha destacado la enorme predisposición de los servicios de deporte universitarios por encauzar su gestión de *calidad* a través de este tipo de *buenas prácticas*. Aunque, por otra parte, se ha echado en falta una adaptación más específica de los diferentes mecanismos empleados, así como una mayor fundamentación ética de los mismos.

En otro orden de cosas, el nuevo epígrafe sobre el que se articula este apartado de conclusiones hace referencia a las *posibilidades de implementación del modelo integral de stakeholders como propuesta de gestión ética para los servicios de deporte universitarios*. En esta línea el diseño metodológico seguido en la tesis, tras el examen del *marco deontológico*, ha planteado la necesidad de proponer a continuación un modelo de gestión ética con el que abordar tanto el *bien interno*, como la *responsabilidad social y moral* de los S.D.U. Con la idea de integrar estas premisas, el planteamiento aquí propuesto ha permitido encontrar la solución en el *procedimiento* mismo a partir del modelo integral de *stakeholders*. Este modelo, resultante de la revisión que González-Esteban (2001) desarrolló de la teoría de *stakeholders* desde la ética discursiva, se dibuja como un marco a partir del que reflexionar y desarrollar respuestas tanto a las exigencias éticas, como a las exigencias pragmáticas. Aplicando este modelo, la concepción de los S.D.U. viene dada por el conjunto de sus *stakeholders*. Los cuales, a partir del acceso metodológico que la teoría de *stakeholders* de Freeman permite a la ética discursiva, tienen la puerta abierta a relaciones morales, pudiendo rebasar así los meros contratos y exigencias jurídicas o sociales.

De un modo sintético conviene recordar, además, que este procedimiento implica la manifestación de las exigencias de cada *stakeholder* a través de un procedimiento dialógico. El cual, cuando se trate de la explicitación de normas morales, debe acomodarse a unas condiciones cercanas a la *situación ideal de habla*, tal y como se desprende de la propuesta ético-discursiva propia del método hermenéutico-crítico seguido en la tesis. En este sentido, los servicios de deporte deben ofrecer mecanismos para, por una parte, incluir a todos los afectados por las decisiones o acciones; y, por otra parte, buscar el entendimiento entre las partes, facilitando relaciones de simetría e igualdad entre ellas. Así pues, a propósito de estas necesidades, la tesis propone en el capítulo quinto una

serie de herramientas diseñadas para la implementación de este modelo en los servicios de deporte universitarios, entre las que destacan: un mapa de los *stakeholders*, un mapa de las coaliciones existentes entre los mismos, ejemplos de matrices para la definición de *stakeholders* y la explicitación de sus expectativas, etc.

De todo ello se puede concluir que el modelo integral de *stakeholders* constituye una buena metodología para el desarrollo de esta ética aplicada a la gestión de los S.D.U. Esta adecuación se apoya tanto en el marco del procedimentalismo de la ética discursiva, como en su capacidad para dar respuesta ante los momentos consecuencialistas y aristotélicos.

Finalmente, en quinto lugar, una vez propuesta la base normativa y metodológica sobre la que articular las estrategias éticas necesarias, ha llegado el momento de pasar *al diseño de mecanismos y herramientas para la comunicación pública*. Siendo este punto el que, aportando un potente influjo de confianza y transparencia sobre el que seguir creando valor en los S.D.U., ha cerrado el círculo metodológico propuesto en esta tesis doctoral.

En este sentido la investigación ha propuesto el desarrollo de una dimensión pública de la gestión ética basada principalmente en el trabajo de dos autores de la Escuela de Valencia como Domingo García-Marzá y José Félix Lozano. Esta propuesta ha sido articulada entorno a instrumentos como los códigos éticos, los informes de responsabilidad social, los comités éticos y las auditorías éticas. Todas estas herramientas han sido presentadas como partes complementarias de un sistema de gestión ética integrada, en el que el hecho de tener un carácter cíclico y abierto le ha conferido una ventajosa capacidad de adaptación y ajuste constante. A este respecto, es importante señalar que la tesis ha tratado de allanar el terreno para que la gestión ética de los S.D.U. de un paso adelante, ya que no sólo se ha llevado a cabo un riguroso ejercicio de reflexión y diseño en clave de ética aplicada, sino que además se han propuesto, a modo de ejemplificación extrapolable a otros servicios de deporte, herramientas concretas elaboradas desde el posicionamiento metodológico defendido.

En virtud de lo anterior, y más allá de la argumentación teórica pertinente, el capítulo sexto ha recogido los siguientes elementos: el proceso y resultado de elaboración de un código ético para el servicio de deportes de la Universitat Jaume I; la propuesta concreta, en términos de

estructura y funcionamiento, de un comité de ética; las líneas y opciones para la elaboración de informes de responsabilidad social, donde se ha hecho especial hincapié en las propuestas de la Global Reporting Initiative (G.R.I.), el Pacto Mundial y la Guía de Responsabilidad Social de la Norma I.S.O. 26000; y, finalmente, los planteamientos afines para el desarrollo de auditorías éticas acordes al modelo de gestión ética sugerido.

Con esta última fase, de carácter más creativo, la tesis se ha apoyado en el papel público de la gestión ética para detentar una doble función consistente, por una parte, en guiar la gestión de los servicios de deporte en términos morales, incrementando así la confianza y credibilidad tanto a nivel interno como externo; y, por otra parte, en aportar nuevas referencias éticas a la ciudadanía en general.

Por último, en relación a las perspectivas de futuro que se generan a partir del trabajo desarrollado, es oportuno manifestar que el sentido e influjo de esta tesis doctoral no pretende terminar en un mero diseño teórico, sino que aspira a ser un motor de arranque para que la gestión ética de los servicios de deporte universitarios, al menos en el territorio estatal, no pase a ser simplemente una cuestión de moda, como dice la filósofa Adela Cortina en relación a las éticas aplicadas, sino que se mantenga como un tema de actualidad al que se le de la importancia y el valor apropiados.

En este sentido, a partir de la presente tesis doctoral, tanto el *Servicio de Deportes* como el *Área de Filosofía Moral* de la Universitat Jaume I prevén iniciar en un futuro próximo proyectos conjuntos de investigación desde los que implementar de un modo definitivo las diferentes propuestas y planteamientos de gestión ética aquí defendidos.

CONCLUSIONS (English Version)

As was argued in the opening chapters of this thesis, University sport is a recent phenomenon that, in the last decades, has experienced important growth and a worldwide boom. Indicators such as the number of participants and people involved in its development, or the amount of money invested in the construction and maintenance of infrastructures require serious ethical reflection processes that prevent university sports services from becoming a giant bogged down in a field of clay. This need for ethical reflection and deliberation is precisely what justifies an investigation like the present, one in which beyond the analysis of data and trends on what college sports are like, rational arguments have been raised about what they should look like so that college sports have references and clear criteria on which to base the sense of their management.

In a pursuant effort to consolidate the meaning and rationale of university sport services, this thesis has sought to guide their good practice, preferring a critical hermeneutic approach capable of guiding their ethical management. Therefore, apart from the philosophical reflection on the particular characteristics of this complex area overlapping between the fact of university sports and its institutions, the main aim of the thesis has been to develop an ethical approach applied to the management of university sport services.

With this methodological choice the investigator has tried to find out from within the purposes that give meaning and legitimize the practice of sports services in universities, so that throughout the investigation the habits, values, means and procedures that support their ethical management are revealed. From these assumptions, it was possible to pose a post-conventional moral standpoint on which to guide certain actions and decisions.

This ethical management proposal also facilitates the ethical-discursive premises that affect university sports management upon which is founded the approach chosen in the thesis, so that the management and direction of university sports services can be moulded to address the consequences of their mounting social responsibility and management. In each of the chapters conclusions have been made explicit that have driven the initial premises of the same, so as to now present their general

conclusions and findings. These can be summarized under the following five epigraphs:

1. - Making adequate the hermeneutical-critical method for the design of university sport services (USS) applied ethics.
2. - Definition of internal goodness built on the university sport service development praxis.
3. - USS- Definition of the code of ethics.
4. - Possibilities of multi-stakeholder approach implementation and models.
5. - Public ethical management mechanisms and instrument design.

With respect to the method of ethics applied to sports management at university the conclusion is reached that within the range of possible models to choose from, the bias in favor of the hermeneutic- critical method has allowed us to satisfy the initial hypothesis about the adequacy of the same for the field of university sports services management. This statement, in addition to the philosophical arguments raised in the first chapter, has been ratified by the double fact that both the post-conventional ethical management requirements as well as the consequentiality approach derived from social responsibility may be timely served by the proposed methodology in question.

Once the adequacy of the hermeneutical - critical method is argued the thesis has dwelt on reflecting on the ethics of university sport services in college as an ethical application to the question of its identity. The conclusion has been supported, in this case, in the fact that the activity of these services has a particular internal goodness, located at the intersection between the university and athletic dimension that also needs an organizational management model close to that of business management.

In this light of this, at the start of this work it was made clear that the design and reflection of this applied ethical model could not ignore the three levels of action that occur in organizations, namely the micro, meso and macro level. Although their inter-relation is constant, highlighted in this paper is the prominence of the meso level, while the aim has been to reach an ethical organizational proposal that fits the needs of the USS. In this sense, even pretending to generate institutional level extrapolated points from which to establish a set of statewide benchmarks for university

sports services and research faithful to the hermeneutical - critical method, which has continued to receive support where necessary in actual and tangible examples in the particular sports services at the Universitat Jaume I in Castellón. However, in addition to exemplifying an adjustment to the specific needs of the service in question, it can be concluded definitively that the resulting design developed in this thesis stands as a model that could be adapted to other university sports services nationwide. In the second place and in reference to the delimitation of internal goodness built on the praxis of university sports services, it has been concluded that this necessarily approaches promoting physical activity model developed in university sports and therefore pursues an educational purpose that complements the comprehensive training of its practitioners.

Thus, unlike other models analyzed in university sports in the international arena, the Spanish model is based on an intrinsic educational factor that removes it from competitive sport as its main aim; like that of the concept of rewarding physical sporting activity based on the erroneous idea of the mind-body duality. As such, physical and sports practice should be understood as an end in itself and not merely as a means to enhance the intellectual performance of college students.

This definition, in turn, has enabled us to take a step forward in clarifying the concept of sport in college as opposed to university sport. The argument put forward in this regard has triggered the need to differentiate the two concepts, reflecting a trend born in the specialized sports area that little by little should be extended to the rest of society. On the one hand defined as sport at university for all physical and sport practice (in its various forms) done not only by college students, but also by the rest of the university community and other practitioners within the bounds of the University. While on the other hand, college athletics has been defined as competitive sport practiced exclusively by university students, aged between 18 and 28 years old. Becoming, from this perspective, a more practical form framed within the overall conception of sport at university.

Thirdly, with regard to the conclusions drawn from the definition of the code of ethics, the thesis has surpassed the previous Aristotelian era to enter fully into a Kantian moment in which not only have the moral, legal

and social duties been met but also the analysis of the most common examples of good practice has taken place.

As for the moral duties that are to guide university sports services a source of reference has been civic ethics. From it, as has been concluded, spring forth definitions that cannot go unheard in this particular field of sport facts, namely, the Universal Declaration of Human Rights and Fair Play sporting ethics in its broadest sense.

In light of the above, between its moral demands the question of sports ethics has been specifically dealt with, in whose analysis it was concluded that these are abridged under the banner of Fair Play, composed of both the intrinsic values of sport, such as cooperation, self-improvement, self-sacrifice, perseverance, autonomy, responsibility, etc., as well as socially recognized moral values like civic ethics, since it is clear that these were the values that permeated modern sport at the time of its inception in nineteenth century bourgeois England.

From this line of argument the thesis has postulated that Fair Play, as the bearer of the flag of the values of modern sport, remains as the concrete manifestation that defines the lines which civic ethics draws in the arena of sporting events. This should be taken into account not only in approaching the model of sport and physical practice, but also with regard to the principles and values that guide its management.

Moreover, in terms of the legal rules that cover the code of ethics a sharpened critical sense of conclusion has been reached on the need for further legal development that might overcome the lack of provision of USS. In any case, it is clear that the absence of robust legal recognition does not imply that certain duties are not socially recognized and therefore enjoy legitimacy. These social demands have been revealed in this thesis from the exercise of the duty of aligning services with the legitimate sport mission of the university, whose educational vocation broadly excels over other aims of which the institution boasts such as scientific research and development, higher vocational training. Therefore, it has concluded that it corresponds to university sport services from their particular field of action, to supplement comprehensive training and to promote the development of health and recreation.

Continuing with the analysis of social duties, there have also been self-imposed requirements for the services themselves within the report of

Sport at the University coordinated by Hernando (2010), part of the Comprehensive Plan for Physical Activity and Sport of the Council of Sports. His analysis has allowed a clear glimpse of the existence of social duties the specialists themselves have marked as the horizon of desirable action. These include demands and requirements such as offering a sports model that is aligned with comprehensive training and improved health to encourage sports research and transfer these results to management, and promote a feeling of closeness between the University and society.

Finally, to complete the definition of the code of ethics we have studied the best practices currently taking place in university sports services. The analysis of the codes of ethics, service charters and models of management and quality certification (among them those of the European Foundation for Quality Management and ISO 9001 International Standards Organization), has revealed elements of excellence in the management of university sport services. At this point the main findings have been interpreted in two ways. On the one hand, we have highlighted the enormous willingness of university sport services to channel quality management through such practices. But on the other hand, close adaptation of the different mechanisms used and greater ethical foundations thereof are missing.

In another vein, the new epigraph upon which this body of conclusions draws made plain that the reflexion and design of this applied ethics could not leave to one side the possibilities of implementing the comprehensive multi stakeholder management model as the proposed ethical basis for university sports services. In this design methodology, followed in the thesis, after examining the code of ethics, the need to propose then a management model to deal ethically with the internal goodness as the social and moral responsibility of the USS. With the idea of integrating these premises, the approach proposed here has allowed us to find the solution in the same procedure from the comprehensive multi stakeholder model. This model results from the review that Gonzalez-Esteban (2001) developed of the theory of stakeholders from discourse ethics, drawn as a framework which both reflects and develops responses to ethical requirements, and the pragmatic demand. Applying this model, the conception of the USS is given by the set of its stakeholders. Which, from methodological access to the stakeholder theory of Freeman, allows

ethical discourse to leave the door open to moral relations in ways that may well exceed the mere contracts and legal or social requirements.

From a synthetic mode we should also remember that this process involves the expression of the needs of each stakeholder through a dialogic process. Which, in the case of the explicit moral standards must accommodate some conditions close to ideal speech situations, as is clear from the proposal's own discourse-ethical - critical hermeneutic method followed in the thesis. In this sense, sport services must provide mechanisms for, on the one hand, including all those affected by decisions or actions, and, on the other hand, seeking an understanding between the parties, providing symmetry and equality in the relations between them. Thus, for purposes of these requirements, the thesis proposes in the fifth chapter a series of tools designed to implement this model in university sport services, among which are: a map of stakeholders, a map of coalitions between them, examples of matrices for defining explicit stakeholders and their expectations, etc.

From this we can conclude that the integrated multi-stakeholders model offers a sound methodology for the development of this ethics applied to the management of the USS. This adaptation is based both within the procedurals of discourse ethics, and their ability to respond to consequentialist and Aristotelian times.

Finally, in fifth place, once the proposed regulations and methodological basis on which to articulate the necessary ethical strategies exist, it is time to move to the design of mechanisms and tools for public communication. This point is seen to provide a powerful influence of trust and transparency on which to continue creating value in the USS and has come full circle in the proposed methodology in this doctoral thesis.

In this sense this research has proposed the development of a public dimension of ethical management based primarily on the work of two authors of the School of Valencia such as Domingo Garcia-Marzá and José Félix Lozano. This proposal has been articulated around instruments such as codes of ethics, social responsibility reports, ethics committees and ethical audits. All these tools have been presented as complementary parts of an integrated ethics management system, in which the fact of having an open cyclical character confers an advantageous adaptability and constant adjustment. In this regard, it is important to note that the thesis has tried

to pave the way for ethical management of the SSU to move a step forward, as it not only has conducted a rigorous exercise of reflection and key applied ethics key design, but also has proposed, by way of exemplification extrapolated to other sports services, concrete tools drawn from the methodological position defended.

Under the above and beyond the relevant theoretical argument, the sixth chapter has collected the following: the process and outcome of developing a code of ethics for the sports department of the Universitat Jaume I, the specific proposal in terms of structure and function of an ethics committee, the lines and options for reporting social responsibility, which has placed particular emphasis on the proposals of the Global Reporting Initiative (GRI), the Global Compact and Guide to Social Responsibility of ISO 26000, and, finally, approaches related to the development of ethical audits in accordance with the model of ethical management suggested.

With this final phase of a more creative character, the thesis has been supported by the public role of ethical management to wield a dual role consisting on the one hand of guiding the management of sport services in moral terms, thus increasing trust and credibility, both internally and externally, and, on the other hand, bringing new ethical references to the general public.

Finally, regarding future prospects generated from the work developed, it is appropriate to say that the meaning and influence of this thesis is not intended to end up in a mere theoretical design, but aspires to be a starter for the ethical management of university sport services, at least in the state territory, becomes not merely a matter of fashion, as the philosopher Adela Cortina says in relation to applied ethics, but remain a topical issue to which the appropriate importance and value are given.

Thus, from the present thesis, both the Sports Services and Area of Moral Philosophy at the Universitat Jaume I are planning to launch in the near future joint research projects from which to implement in a definitive way the different proposals and ethical management approaches advocated here.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acquier, A. & Aggeri, F. (2007). The Development of a CSR Industry: Legitimacy and Feasibility as the Two Pillars of the Institutionalization Process. En F. Den Hond, F. de Bakker & P. Neergaard (Eds.), *Managing Corporal Social Responsibility in Action. Talking, doing and measuring* (pp. 149-166). Burlington: Asghate Publishing Limited.
- Acuña, A. (1994). *Fundamentos socio-culturales de la motricidad humana y del deporte*. Granada: Universidad de Granada.
- Aguado, J. L. (2006). Estructura del deporte universitario. En R. Teruel (Dir.), *El deporte universitario en España: actualidad y perspectivas de futuro* (pp.151-167). Madrid: Dykinson.
- Aguilera, A. (2004). Perspectivas de la universidad española en el espacio europeo de educación superior. *Revista Latina De Comunicación Social*, 57, 2.
- Agulló, S. (2009) *La coherencia ética en la gestión de los recursos humanos: Un factor clave para la forja del ethos corporativo*. Tesis Doctoral. Universitat Ramon Llull, Barcelona, España.
- Almeida, M. (2001). El papel de la universidad contra la barbarie. *Revista De Estudios Orteguianos*, 2, 111-118.
- Almorza, D., Yébenes, A., Rivas, R. & Bablé, J. A. (2010). *El deporte universitario en Andalucía*. Cádiz: Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- Almorza, D., Yébenes, A., Bablé, J. A., Rivas, R., Ronquete, J. & Casadi, I. (2011). *Estudio Diagnóstico del Deporte Universitario Español*. Cádiz: Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- Álvarez-Rojo, V., Asensio-Muñoz, I., Clares, J., Del Frago, R., García-Lupián, B., García-Nieto, N. Et al. (2009). Perfiles docentes para el espacio europeo de educación superior (EEES) en el ámbito universitario español. *RELIEVE*, 15. Recuperado el 3 de Noviembre, 2011 de http://www.uv.es/RELIEVE/v15n1/RELIEVEv15n1_1htm. Consultado en 3-11-2011
- Álvarez- Santullano, L. & Martínez, V. (1999). El modelo deportivo universitario en España. *Revista Española de Derecho Deportivo. CIVITAS*, 12, 165-184.
- Anagnostopoulos, C. & Clemens, N. (2012). Corporate social responsibility in sports: towards a context- intensive and sector-specific empirical examination. Ponencia presentada en las 19th Conferences of the European Association for Sport Management. Coventry University, Coventry, United Kingdom.

- Andrés, F. (1983). *La oferta pública y privada en el deporte español*. Ponencia presentada en el I Simposio El deporte en la Sociedad Española Contemporánea del Consejo Superior de Deportes, Madrid, España.
- Andriof, J., Waddock, S., Huted, B. & Sutherland, S. (Eds.). (2002), *Unfolding Stakeholder Thinking. Theory, responsibility and engagement*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Andriof, J., Waddock, S., Huted, B. & Sutherland, S. (Eds.). (2002). *Unfolding Stakeholder Thinking 2.Relationships, communication, reporting and performance*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Aparicio, F. (2000). Universidad y sociedad en los albores del 2000. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, 6, 23. Recuperado el 25 de Abril de 2013 de http://www.uv.es/RELIEVE/v6n2/RELIEVEv6n2_3.htm
- Apel, K.-O. (1985). *La transformación de la filosofía*. Vol. I. Madrid: Taurus.
- Apel, K.-O. (1985). *La transformación de la filosofía*. Vol. II. Madrid: Taurus.
- Apel, K-O. (2003). Globalización y necesidad de una ética universal. El problema a la luz de una concepción pragmático-trascendental y procedimental de la ética discursiva. En A. Cortina & D. García-Marzá (Eds.), *Razón pública y éticas aplicadas. Los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista* (pp. 191- 218). Madrid: Tecnos.
- Aranguren, J.L. (1994). *Ética. Obras Completas*. Madrid: Trotta.
- Arias, S. & Simón, A. (2004). *Las estructuras solidarias de las universidades españolas: organización y funcionamiento*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Argandoña, A., Cortina, A. & De Ansorena, Á. (Comp.). (1997). *Ética y Empresa: una visión multidisciplinar*. Madrid: Visor.
- Armstrong-Doherty, A. J. (1996). Resource Dependence-Based Perceived Control.: An Examination of Canadian University Athletics. *Journal of Sport Management*, 10 (1), 49-64.
- Ashworth, C. E. (1971). Sport as a symbolic dialogue. En E. Dunning (Ed.), *The sociology of sport: a selection of readings* (pp. 40-46). London: Frank Cass.
- Asociación Europea de la Educación Física. (2010). Código Deontológico de la Asociación Europea de la Educación Física. Recuperado el 20 de Febrero de 2013 en <http://ww.consejo-colef.es/eupea.html>
- Athanasopoulou, J., Douvis, J. & Kyriakis, V. (2011). Corporate social responsibility (CSR) in sports: antecedents and consequences. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 1(4), 2-11.
- Atrio Cerezo, S. (2010). El renacimiento del siglo XXI para la universidad europea. *Revista Iberoamericana de Educación*, 51 (5), 2.

- Aznar, H. & Catalán, M. (2000). *Códigos éticos de publicidad y marketing*. Barcelona: Ariel.
- Babiak, K. (2010). The role and relevance of corporate social responsibility in sport: a view from the top. *Journal of Management and Organization*, 16, 528-549.
- Babiak, K. & Wolfe, R. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: internal and external factors. *Journal of Sport Management*, 23, 717-742.
- Baileau, S. & Pesquero, J. (2002). Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking: a negotiated-order perspective. En J. Andriof, S. Waddock, B. Usted & S. Aurtherland Rahman (Eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking. Theory, responsibility and engagement*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Bakker, F., Ohlsson, C., Den Hond, F., Tengblad, S. & Turcotte, M. (2007). Tracing the Evolution of Corporate Discourse on Corporate Social Responsibility: A Longitudinal, Lexicological Study. En F. Den Hond, F. de Bakker & P. Neergaard (Eds.), *Managing Corporate Social Responsibility in Action. Talking, Doing and Measuring* (pp. 53-76). Burlington: Ashgate Publishing Limited.
- Balzarova, M. & Castka, P. (2012). Stakeholders' Influence and Contribution to Social Standard Development: The case of Multiple Stakeholder Approach to ISO 26000 Development. *Journal of Bussines Ethics*, 111, 265-279.
- Banerjee, S. B. (2007). *Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Baño, J. M. (2006). Una nota sobre deporte y autonomía en la universidad española. En R. Teruel, (Dir.), *El deporte universitario en España: actualidad y perspectivas de futuro* (pp. 29-35). Madrid: Dykinson.
- Barlett, J. L. & Devin, B. (2011). Management, Communication, and Corporate Social Responsibility (pp. 47-66). En O. Ihlen, J. Barlett, S. May, (Comp.), *The handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. Oxford: Willey-Blackwell.
- Barro, D. S. (2012). *Una mejor universidad para una economía más responsable*. Barcelona: Reial Acadèmia de Doctors.
- Bemis, M. F. (2009). Modern Sports Ethics. *Library Journal*, 134, 143- 156.
- Benet, A. (2004). *Reflexiones sobre un modelo de deporte universitario*. En Actas del Congreso Deporte Universitario de Bilbao, España.
- Berthaud, G. (1978). Educación deportiva y deporte educativo. En *Partisans, Deporte, cultura y educación*, 97- 172.
- Blanchard, K. & Cheska, A. (1986). *Antropología del deporte*. Barcelona: Bellaterra.

- Bé, D. (2005) Foreword. En A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner & R. Schmidpeter (Eds.). *Corporate Social Responsibility across Europe* (p. VII-VIII). Berlin: Springer.
- Böhm, W. (1986). El declive de la universidad. *Historia De La Educación*, 5, 23-40.
- Bradley, R., Donaldson, T., Freeman, R. E., Jensen, M. C., Mitchell, R. K. & Wood, D. J. (2008). Dialogue: toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18 - 2- 153-190.
- Bricall, J. M. (2000). *Universidad 2000*. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas. Recuperado en 10 de Diciembre de 2012 en <http://www.oei.es/oeivirt/bricall.htm>
- Brockbank, A., McGill, I., & Manzano, P. (2002). *Aprendizaje reflexivo en la educación superior*. Madrid: Morata.
- Brohm, J.M. (1978). Sociología política del deporte. En Partisans. *Deporte, cultura y educación*, 17-31.
- Broomhill, R. (2007). Corporate Social Responsibility: Key Issues and Debates. *Dunstan Paper*, 1, 1-60.
- Burriel, J. C., Landaberea, J. A., Montes, V., Carretero, J. L., Blanco, E. & Camps, A. (2006). *Manual de la organización institucional del deporte*. Barcelona: Paidotribo.
- Burrows, J. (1999). Going beyond labels: a framework for a profiling institutional stakeholders. *Contemporary Education*. 70, (4), 5-10.
- Bustamante, J. (2001). Hacia la cuarta generación de Derechos Humanos: repensando la condición humana en la sociedad tecnológica. *Revista Interamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*, 1. Recuperado el 15 de Octubre, 2012 de <http://www.oei.es/revistactsi/numero1/bustamante.htm>
- Butcher, R. & Schneider, A. (2007). Fair Play as a Respect for the Game. En W. Morgan (Ed.), *Ethics in Sport* (pp. 119-140). Champaign: Human Kinetics.
- Cagigal, J.M. (1996). *Obras selectas*. Madrid: C.O.I., A.E.D.P., Ente de promoción deportiva J.M. Cagigal.
- Callois, R. (1961). *Man, play, and Games*. Illinois: University of Illinois press.
- Calvo, B. & Michavila, F. (1998). *La Universidad Española hoy*. Madrid: Síntesis.
- Calvo, T. (2003). ¿Por qué y cómo educar? Paideía y política en Aristóteles, *Paideía. Filosofía y educación*, 30, 9-21.
- Canibe, A. (2011). El papel del deporte en los campus de excelencia universitarios . *Tándem*, 38-46.
- Cardoni, S. (2000). Relación entre universidad y sector productivo. *FACES*, 6 (9), 81-97.

Referencias bibliográficas

- Carlson, C. (2011). The Ethics of Sport: A Reader. *Journal of the Philosophy of Sport*, 38, 273- 276.
- Carroll, A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. Toward the moral management of organisational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (5), 39-48.
- Carroll, A. B. (1993). *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati Ohio: South- Western Publishing Co.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility- evolution of a definitional construct, *Business and Society*, 38 (3), 268-295.
- Casas, M. (2005). Nueva universidad ante la sociedad del conocimiento. *Revista De Universidad y Sociedad Del Conocimiento*, 2 (2), 1.
- Castillo de Herrera, M. (2011). La universidad. *Revista Bitácora Urbano Territorial*, (18), 93-104.
- Castka, P. & Balzarova, M. (2008). ISO 26000 and supply chains. On the difusión of the Social Responsibility Standard. *Internacional Journal of Production Economics*, 111, 274-286.
- Cazés, D. (2000). La reinención de la universidad, en busca de su comunidad. *Revista Electrónica De Investigación Educativa*, 2 (2), 6.
- Centro de Investigaciones Sociológicas (2005). *Estudio de hábitos deportivos de los españoles*. Colaboración del C.S.D. Recuperado en 15 de Febrero de www.csd.gob.es/csd/sociedad/encuesta-de-habitos-deportivos/encuesta-de-habitos-deportivos
- Chiva, O. (2012). El aprendizaje cooperativo como metodología para la educación moral en Educación Física. *Quaderns Digitals, Monográfico estrategias inclusivas 71*. Recuperado el 31 de Noviembre, 2012 de http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaNumeroRevistaU.visualiza&numeroRevista_id=825
- CIES. (2013). *El buen gobierno de las actividades deportivas*. Recuperado en 15 Febrero, 2013 de www.grupcies.com/boletin/images/stories/.../Articuloll_Edic:54.pdf
- Clarkson, M.B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate performance. *Academy of Management Review*, 20. 21-34.
- Clarkson, M.B. (1998). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20. 92-117.
- Coca, S. (1993). El hombre deportivo. Una teoría sobre el deporte. Madrid: Alianza Editorial.

- Comité de Ministros a los Estados miembros. (2010). Recomendación CM/ Rec (2010) 9 de la revisión del Código de Ética Deportiva. (Adoptada por el Comité de Ministros el 16 de junio 2010 en la reunión 1088 Delegados de los Ministros). [Versión electrónica] Recuperado el 14 de Enero de 2013 en www.coe.int/t/dg4/epas/source/Ressources/Recommendation%20CM%20Rec_2010_9_on_revised_Code_of_Sports_Ethics%20_2_en.pdf
- Comité Olímpico Español. (2001). *The Code of Sports Ethics. Beyond the rules of the game* Recuperado el 20 de Febrero de 2013 en www.coe.int/t/dg4/epas/resources/.../code_en.pdf
- Commission of the European Communities. (1999) 644 final. *Informe de la Comisión al Consejo Europeo con la perspectiva de la salvaguarda de las estructuras deportivas actuales y del mantenimiento de la función social del deporte en el marco comunitario*. Bruselas. Recuperado en <http://www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ.do?uri=COM:1999:0644:FIN:EN:PDF>
- Commission of the European Communities (2001) 366 final. *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. Recuperado el 25 de marzo de 2013 en <http://www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0260:FIN:EN:PDF>
- Commission of the European Communities (2002) 347 final. *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Bruselas. Recuperado en <http://www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0704:FIN:en:PDF>
- Commission of the European Communities (2006) 136 final. *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y social europeo. Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. Recuperado en http://www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2006/com2006_0629es01.pdf
- Commission of the European Communities. (2010). 2020 final. *Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*. Bruselas. Recuperado en http://www.eur-lex.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union_communication_en.pdf
- Commission of the European Communities (2011) 681 final. *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. Recuperado en

[http://www.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/other_taxes/financial_sector/com\(2011\)594_en.pdf](http://www.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/other_taxes/financial_sector/com(2011)594_en.pdf)

- Comissió de les Comunitats Europees, & Eurydice. (2009). *La educación superior en europa 2009 :Progresos en el proceso de bolonia*. Bruselas: Eurydice.
- Comitte Internacional del Fair Play. (1971). *Manifiesto del Fair Play*. [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de Enero de 2013 de www.fairplayinternational.org/uploads/files/Declaration_ID_ENrevEFJD19Nov07_1_.pdf
- Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (2011). *Sondeo a las universidades a través de dos Comisiones Sectoriales: la Mesa de Gerentes y la Sectorial de Secretarios Generales*. Madrid: RedOTRI de Universidades.
- Conill, J. (2004). *Horizontes de economía ética*. Madrid: Tecnos.
- Conill, J. (2006). *Ética Hermenéutica. Crítica desde la facticidad*. Madrid: Tecnos.
- Conill, J. & Cortina, A. (2005). Presentación. En P. Simón (Ed.), *Ética de las organizaciones sanitarias. Nuevos modelos de calidad (pp.15-36)*. Madrid: Tricastela.
- Conill, J. & Luetge, C. (Coords.). (2007). *Integración social y ciudadanía corporativa*. Valencia: Fundación ETNOR.
- Consejo de Europa. (1992). *Carta Europea del Deporte*. Recuperado el 15 de Febrero de 2013 en www.femp.es/files/566-69-archivo/CARTAEUROPEADELDEPORTE.pdf
- Consejo de Europa. (1992). Código de Ética Deportiva para el "juego limpio en el deporte". Recuperado el 15 de Febrero de 2013 en www.femede.es/popup.php?/OtrosDocumentos/EticaDeportiva
- Consejo de Europa. (1999). Informe de la Comisión al Consejo Europeo con la perspectiva de la savaguarda de las estructuras deportivas actuales y el mantenimiento de la función social del deporte en el marco comunitario. COM 644.
- Consejo Superior de Deportes. (1996). *El Deporte Universitario en las Universidades Epañolas*. Madrid: Fernando París.
- Consejo Superior de Deportes. (2000). *El deporte Español ante el siglo XXI*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura.
- Consejo Superior de Deportes. (2004). Código de buen gobierno de las Federaciones Deportivas Españolas. Recuperado en 20 de Febrero de 2013 en www.csd.gob.es/csd/asociaciones/1fedagclub/06Codgob
- Consejo Superior de Deportes. (2012). *Código de conducta en competiciones deportivas escolares*. Recuperado en 15 de Febrero de 2013 en http://acclera.uab.cat/jornadapreencion/images/Codigo_de_Conducta_CAST.pdf

- Consolidación del contemporaneísmo en la universidad española. (2005). *Cuadernos De Historia Contemporánea*, (27), 9-10. Recuperado el 20 de Noviembre de 2012 de <http://www.revistas.ucm.es/index.php/CHCO/article/view/CHCO0505110009A/6827>
- Corominas, A. (2011). Las encrucijadas estratégicas de la universidad pública española. *Revista De Educación*, (355), 57-81.
- Corriente, F. & Montero, J. (2011). *Citius, altius, fortius. El libro negro del deporte*. Logroño: Pepitas de calabaza.
- Cortés Moreno, D. (2011). Gobernar la universidad pública. *Educación y Educadores*, 14 (1), 11.
- Cortina, A. (1993). *Ética aplicada y democracia radical*. Madrid: Tecnos.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.
- Cortina, A. (1995). *Ética sin Moral*. Madrid: Tecnos.
- Cortina, A. (1995). La educación del hombre y del ciudadano. *Revista Iberoamericana de educación*, 7, .41-63.
- Cortina, A. (1996). *Ética Mínima. Introducción a la filosofía práctica*. Madrid: Tecnos.
- Cortina, A. (Dir.). (1997). *Rentabilidad de la ética para la empresa*. Madrid: Visor.
- Cortina, A. (1997). Presupuestos éticos del quehacer empresarial. En A. Cortina. (Dir.), *Responsabilidad de la ética para la empresa (pp.13-36)*. Madrid: Visor.
- Cortina, A. (2001). *Alianza y contrato*. Madrid: Trotta.
- Cortina, A. (2001). *El quehacer ético. Guía para la educación moral*. Madrid: Santillana.
- Cortina, A. (2002). La dimensión pública de las éticas aplicadas. *Revista Iberoamericana de Educación*. 29, 1-15.
- Cortina, A. (2003). Las tres edades de la ética empresarial. En A. Cortina (Ed.), *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones* (pp. 17-37). Madrid: Trotta.
- Cortina, A. (Comp.). (2003). *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Trotta.
- Cortina, A. (Comp.) (2005). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.
- Cortina, A. (2006). La responsabilidad social corporativa y la ética empresarial. En L. Vargas (Coord.) *Mitos y realidades de la responsabilidad social en España. Un enfoque multidisciplinar* (p.109-120). Navarra: Civitas.
- Cortina, A. (2007). *Ética de la razón cordial. Educar en la ciudadanía en el siglo XXI*. Oviedo: Ediciones Nobel.

- Cortina, A. (2010). *Justicia cordial*. Madrid: Trotta.
- Cortina, A. (2013). *¿Para qué sirve realmente...? La ética*. Barcelona: Paidós.
- Cortina, A., Conill, J., Domingo, A. & García-Marzá, D. (1994). *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta.
- Cortina, A., Conill, J., Domingo, A. & García-Marzá, D. (1996). *Claves para una cultura empresarial: ética de la empresa*. Madrid: Trotta.
- Cortina, A. & García-Marzá, D. (Eds.). (2003). *Razón pública y éticas aplicadas. Los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista*. Madrid: Tecnos.
- Cortina, A & Martínez, E. (2001). *Ética*. Madrid: Akal.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & Stegel, D. (Eds.) (2008). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. New York: Oxford University Press.
- Crane, A. & Livesey, S. (2003). Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. En J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S. Sutherland Rahman (Comp.), *Unfolding Stakeholder Thinking 2. Relationships, communication, reporting and performance* (p. 29-52). Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Cratty, B.J. (1989). *Psychology in contemporary sport. Englewood Cliffs*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Cruz, J., Boixados, M., Valiente, L., Ruiz, A., Arbona, P., Molons, Z., Call, J., Berbell, G. & Capdevila, LL. (1991). Identificación de valores relevantes en jugadores jóvenes de fútbol. *Revista de Investigación y Documentación sobre las Ciencias de la Educación Física y del Deporte*, 19, 80-99.
- Danylchuk, K.E.; & Maclean, J., (2001). Intercollegiate Athletics in Canadian Universities: Perspectives on the future. *Journal of Sport Management*, 15 (4), 367-382.
- Davis, K. (1990). Five propositions for Social Responsibility. En W. M. Hoffman & J. Mills Moore, (Eds.) *Business Ethics* (pp.165-170). New York: McGraw-Hill.
- De Esteban Martín, L., Martínez Cuadrado, M., Madrid, & Red Europea de Información de la Comunidad de Madrid. (2006). *Guía del espacio europeo de educación superior*. Madrid: Dirección General de Cooperación con el Estado y Asuntos Europeos. Consejería de Presidencia.
- De Knop, P., De Mantelaer, K., Theeboom, M., Witt ock, H. & Wylleman, P. (1995). *¿Hacia un deporte universitario más hedonista y comercial? Unisport: El deporte hacia el siglo XXI*. Málaga: Junta de Andalucía.
- De la Fuente, J., Martínez, J.M., Peralta, F.J.& García, A. B. (2010). Percepción del proceso de enseñanza-aprendizaje y rendimiento académico en diferentes contextos instruccionales de la Educación Superior. *Psicothema*. 22 (4), 806-812.

- De la plata, N. F. (2001). *Los servicios públicos deportivos*. Madrid: Universidad Europea.
- Decreto 115/2010, de 27 de agosto, del Consell, por el que se aprueban los Estatutos de la Universitat Jaume I de Castellón. (2010/9480)
- Decreto 116/2010, de 27 de agosto, del Consell, por el que se aprueban los Estatutos de la Universitat Jaume I de Castellón.
- Delgado, M., & Tercedor, P. (2002). *Estrategias de intervención en educación para la salud desde la Educación Física*. Barcelona: Inde.
- Delors, J. (1996). (Dir.). *La educación encierra un tesoro*. Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Madrid: Santillana, ediciones UNESCO. [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de Diciembre de 2012 en: <http://www.slideshare.net/marrisan/Jacques-delors-la-educación-encierra-un-tesoro-informe-unesco>
- Den Hond, F, De Bakker, F & Neergaard, P. (Eds.). (2007). *Managing corporate social responsibility in action: talking, doing and measuring*. Burlington: Ashgate Publishing Limited.
- Devís, J. & Peiró, C. (2011). Sobre el valor educativo de los contenidos de la educación física, *Tándem*, 35, 68-74.
- Diamantopoulo, A. (2005) Foreword. En A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner & R. Schmidpeter (Eds.). *Corporate Social Responsibility Across Europe* (p. V-VI). Berlin: Springer.
- Diem, K. (1966). *Historia de los deportes*. Tomos I y II. Barcelona: Luis de Cairat.
- Doh, J. & Guay, T. (2004). Globalization and corporate social responsibility: how non-governmental organizations influence labor and environmental codes of conduct. *Management Internacional Review*, 44 (3)7-30.
- Doh, J. & Guay, T. (2006). Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An institutional-Stakeholder Perspective. *Journal of Management Studies*, 43 (1), 47-73.
- Domingo, A. (1994). Ética de la dirección. En A. Cortina. (Com), *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial* (pp. 95-122).. Madrid: Trotta.
- Domínguez, A. (2008). *Medidas de apoyo al deportista de alto nivel, Programa de atención al deportista*. Comunicación en las Jornadas Técnicas Nacionales de Deporte Universitario. Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, España.
- Domínguez, J. L. (1995). *Reflexiones acerca de la evolución del hecho deportivo*. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Donaldson, T. (1989). *The Ethics of International Business*. New York: Oxford University Press.

- Donaldson, T. (2008). *Two stories. Business Ethics Quarterly*, 18 (2),153-190.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Donev, D. (2010). Moral values in sport as a necessary part in the concept of ethical education. *J.A.H.R.*, 2 (3), 153-158.
- Dunning, E. (2003). *El Fenómeno Deportivo: Estudios Sociológicos en torno al Deporte, la Violencia y la Civilización*. Barcelona: Paidotribo.
- Duque, E. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Revista Innovar*, 1, 25-41.
- Eaton, J. S. (2007).Un espacio de acreditación internacional. En G.U.N.I. (ed.).*La educación superior en el mundo 2007, Acreditación para la garantía de la calidad ¿Qué está en juego?(pp.188-192)*. Madrid: Mundi-prensa.
- Eichel, W. (1973). El desarrollo de los ejercicios corporals en la sociedad prehistórica. *Citius, Altius, Fortius*,15, 95-134.
- Eitzen, D. & Sage, G. (1978). *Sociology of American Sport*. Iowa: Brown Co. Pub.
- Elexpuru, I. & Medrano, C. (Dir). (2001). *Desarrollo de los valores en las instituciones educativas*. Bilbao: I.C.E. Universidad de Deusto.
- Elias, N. (1988). *El proceso de la Civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Elias, N. & Dunning, E. (1986). *Quest for Excitement: Sport and Leisure in the Civilising Process*. Londres: Blackwell.
- Elias, N. & Dunning, E. (1992). *Deporte y ocio en el proceso de civilización*. Madrid: FCE.
- Encabo, A. (2005). La RSE y las políticas públicas. En T. Perdiguero & A. García Reche, (Eds.), *La Responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial* (pp. 65-70). Valencia: Publicaciones Universidad de Valencia.
- Enderle, G. (2003). Competencia Global y Responsabilidad Corporativa de las pequeñas y medianas empresas. En A. Cortina, *Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones* (pp. 131-155). Madrid: Trotta.
- Escámez, J., García, R., Pérez, C. & Puerto, A. (2007). *El aprendizaje de valores y actitudes*. Barcelona: Octaedro.
- Escudero, G. (2009). *La teoría de los stakeholders según Ronald Edward Freeman*. Tesis Doctoral. Universidad de Navarra. Instituto de Empresa y Humanismo. Pamplona, España.

- Esteve, J. M., Molina, M. A., Espinosa, J.A. & Esteve, R. P. (2009). Autoaprendizaje en el EEES. Una experiencia en magisterio especialidad musical. *Revista de Investigación Educativa*, 27 (2), 337-351.
- European Commission. (2003). *Toolbook for corporate social responsibility: practical approach to sustainable development*. Brussels: EFQM Brussels Representative Office.
- Eurydice & Centro de Investigación y Documentación Educativa. (2009). *Órganos de decisión, asesoramiento, gestión y supervisión en la educación superior*. Madrid: Ministerio de Educación.
- Eurydice & Comissió de les Comunitats Europees. (2009). *El gobierno de la educación superior en europa : Políticas, estructuras, financiación y personal académico*. Brussels: Eurydice. Unidad europea.
- Eurydice. (2008). *Organización de la estructura de la educación superior en europa 200607:Tendencias nacionales en el marco del proceso de bolonia*. Bruselas: Eurydice. Unidad Europea.
- Fernández-Beltran, F. (2005). La perspectiva ética e la calidad: de las cartas de servicios a la acreditación. En D. García-Marzá, *La apuesta ética en las organizaciones sanitarias*. (pp.93-116). Castellón: Universitat Jaume I.
- Fernández March, A. (2006). Metodologías activas para la formación de competencias. *Educatio siglo XXI*, 24, 35-56.
- Fernández, J. L. & Melé, D. (2005). From a Paternalistic Past to Sustainable Companies. En A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility Across Europe* (pp. 289-302). Berlin: Springer.
- Ferrer (2006). Prólogo. En G.U.N.I., *Informe: La educación superior en el mundo 2007 :Acreditación para la garantía de la calidad : ¿Qué está en juego?* (pp. xxviii- xxxii). Madrid: Mundi Prensa.
- Ferrete, C. (2010). *Ética ecológica como ética aplicada. Educación cívica y responsabilidad ecológica*. Madrid: Ediciones de las ciencias sociales.
- Filizöz, B.& Mücahit, F. (2011). Corporate Social Responsibility: A study of Striking Corporate Social Responsibility Practices in Sport Management. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1405- 1417.
- Fleming. P.J. & Jones, M. T. (2012) *The end of corporate social responsibility: crisis and critique*. London: Sage Publications Ltd.
- Fortuño, J. (2008). Relació entre qualitat de vida relacionada amb la salut i els usuaris de programes d'exercici físic comunitari per a gent gran de catalunya. Tesis Doctoral. Universitat Ramon Llull. Barcelona. España.
- Fraile-Aranda, A. (1996). Reflexiones sobre la presencia del deporte en la escuela. *Revista de educación física: Renovar la teoría y práctica*, 64, 5-10.

Referencias bibliográficas

- Fraile-Aranda, A., Torres, A., Plans, C., Ros, E., Comellas, J., Carranza, J. et al. (2003). *La educación física desde una perspectiva interdisciplinar*. Barcelona: Graó.
- Fraile-Aranda, A. (2008). Los valores educativos de la práctica del deporte escolar en el escenario europeo. En V. Gumbau, A. Vilanova, O. Camerino & D. Moscoso (Comp.) *Actas del IX Congreso AEISAP 2006: Comunicación y deporte 2006*. Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management. A Stakeholder Approach*. Toronto: Pitman.
- Freeman, R. E. (1988). A stakeholder Theory of the Modern Corporation. Kantian Capitalism. En L. Tom & N. E. Bowie (Eds.), *Ethical Theory and Business* (pp. 106). New Jersey: Prentice Hall.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of Stakeholder Theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), 409- 421.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24 (2), 233- 236.
- Freeman, R. E. (2005). Stakeholder Theory. En P. Werhane & R. E. Freeman (Eds.), *The Blackwell encyclopedia of management of Business Ethics* (pp. 496-500). Oxford: Blackwell Publishing.
- Freeman, R. E. (2008). Ending the so-called "Friedman-Freeman" debate. *Business Ethics Quarterly*, 18 (2), 153-190.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management. A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman R. E. & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: a new perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25 (3), 88-106.
- Freeman, R. E. & Evan, W. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation. En G. Chryssides. & J. Kaler. (Coords.), *An introduction to business ethics*. London: Routledge.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & De Colle, Simone (2010). *Stakeholder Theory. The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. & Philips, R. A. (1999). Business Ethics: Pragmatism and Postmodernism. En E. Robert (Ed.), *A companion to Business Ethics* (pp. 128-138). Oxford: Blackwell Publishers.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1966). *The Methodology of Positive Economics*. Chigago: University of Chicago Press.

- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of the business is to increase its profits. The New York Times Magazine, September 13*, 32-33, Recuperado el 20 de Abril de 2013 en <http://graphics8.nytimes.com/packages/pdf/business/miltonfriedman1970.pdf>
- Frost, R. B. & Sims, E.J. (1974). *Development of Human Values through Sports*. Washington, DC.: American Alliance for Health, Physical Education and Recreation.
- Fuenmayor, L. (2008). Universidad democrática, inclusión y excelencia académica. *EDUCERE*, (42), 629-634.
- Gaete, R. (2008b). Aplicaciones de la responsabilidad social corporativa a la gestión pública. *Revista Documentos y aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 11, 35-61.
- Gaete, R. (2012). Responsabilidad social universitaria: una nueva Mirada a la relación de la Universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso. Tesis doctoral. Universidad de Valladolid. España. Recuperada en Enero de 2012 en: <http://evadoc.uva.es/handle/10324/923>
- Galcerán, M. (2003). El discurso oficial sobre la Universidad. *Logos. Anales del Seminario de Metafísica*, 36, 11-32.
- Gallego, A. F. (2011). Reseña de "Educazione, sport y valori" de E. Isidori & Fraile, A. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 6, (2), 319-321.
- Gallien, C. L. (2007). *Deporte en la Universidad. Presente y futuro*. En Jornadas Nacionales de Deporte Universitario, Málaga, España.
- Gao, S. S. & Zhang, J. J. (2001). A comparative study of stakeholder Engagement Approaches in Social Accounting. En J. Andriof, J. & Mc M. Intosh (Eds.), *Perspectives on Corporate Citizenship* (p. 239-55). Sheffield: Greenleaf Publishing.
- García, R., Fernández, M^a.R., Sales, M^a.A. & Moliner, M^a.O. (2006). Elaboración de instrumentos de medida de las actitudes y opiniones del profesorado universitario hacia la ética profesional docente y su papel como transmisor de valores. *RELIEVE*, 12, 2. Recuperado el 5 de Octubre de 2012 en http://www.uv.es/RELIEVE/v12n1/RELIEVEv12n1_8htm
- García Benau, M. A. (2005). La función social de la auditoría y la RSE. En T. Perdiguero y A. García (Eds.) *La Responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial* (pp.145-168). Valencia: Publicaciones Universidad de Valencia.
- García Díaz Mirón, A. (2008). La problemática de la gestión universitaria. *Revista Iberoamericana De Educación*, 48 (1), 2.

- García Ferrando, M. (1990). *Aspectos sociales del deporte. Una reflexión sociológica*. Madrid: Alianza Editorial.
- García Ferrando, M. (2006). *Postmodernidad y deporte: encuesta sobre hábitos deportivos de los españoles 2005*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- García Ferrando, M.; Llopis, R. (2011). *Ideal democrático y bienestar personal: los hábitos deportivos en España 2010*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- García Garrido, J. (2009). Futuro de la universidad o universidad del futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias De La Educación*, (9), 9-25.
- García Manjón, J.V. (2009). *Hacia el Espacio Europeo de Educación Superior. El reto de la adaptación de la Universidad a Bolonia*. La Coruña: Netbiblo.
- García Preciado, V. (2005). *Valores del deporte en la educación*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- García Ramos, J. (1991). La formación integral. *Revista Complutense De Educación*, 2 (2), 323-335.
- García Ruiz, M.J. (2011). Impacto de la globalización en la Universidad europea del siglo XXI. *Revista de educación*, 5,509-529.
- García Suárez, J. (2010). *La plena integración de la universidad española en el EEES: Reto histórico para las universidades españolas*. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- García-Marzá, D. (1992). *Ética de la Justicia. J.Habermas y la ética discursiva*, Madrid: Tecnos.
- García-Marzá, D. (1994). Asesoría ética en la empresa: hacia un nuevo concepto de empresa. En A. Cortina (Com.), *Ética de la empresa*. Claves para una nueva cultura empresarial (pp. 123-144). Madrid: Trotta.
- García-Marzá, D. (Comp.). (1996). *La ética como instrumento de gestión empresarial*. Castellón: Fundación Étnor, Fundació Caixa Castelló, Publicacions de la Unversitat Jaume I.
- García-Marzá, D. (1997). Del balance social al balance ético. En A. Cortina (Dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa* (p. 229- 255). Madrid: Visor.
- García-Marzá, D. (2003). La responsabilidad por la praxis: la ética discursiva como ética aplicada. En A. Cortina & D. García-Marzá (Eds.), *Razón pública y éticas aplicadas. Los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista* (pp. 159-190). Madrid: tecnos.
- García-Marzá, D. (2003). Ética empresarial: un marco ético para la responsabilidad social empresarial. En G. Schar (Coord.), *La empresa socialmente responsable. Ética y empresa* (pp.21-49). Madrid: Fundación CIDEAL.

- García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- García-Marzá, D. (2004). La responsabilidad social de la empresa: una definición desde la ética empresarial. *R.V.E.H.*, 12 (3), 78-95.
- García-Marzá, D. (Dir). (2005). *La apuesta ética en las organizaciones sanitarias*. Castellón: Universitat Jaume I.
- García-Marzá, D. (2005). Trust and dialogue: Theoretical Approaches to Ethics Auditing. *Journal of Business Ethics*. 57, 209-219.
- García-Marzá, D. (2006). La responsabilidad social de la empresa: una definición desde la ética empresarial. *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, 12 (3), 77-94.
- García-Marzá, D. (2012). Kant's Principle of Publicity. *Kant-Studien. Philosophische Zeitschrift der Kant- Gesellschaft*. 103, 96-113.
- García-Marzá, D. (2013). La dimension ética del diseño institucional. En E. González Esteban (Ed.), *Ética y Gobernanza: un cosmopolitismo para el siglo XXI* (pp.59-78). Granada: Comare.
- Giménez, F. J. & Díaz, M. (2001). *Diccionario de Educación Física en Primaria*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Giner de los Ríos, F. (1990). *Escritos sobre la Universidad Española*. Madrid: Espasa Calpe.
- Giró, J. (2007). Mujeres en la universidad. En J. Giró (Coord.), *La Escuela Del Siglo XXI* [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de Noviembre de 2012 en: <http://www.analisisocial.org/index.php/en/component/jresearch/?view=publication&task=show&id=132>
- Global Reporting Initiative; Global Compact. (2007). *Estableciendo la conexión. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad del GRI y Comunicación del Progreso del Pacto Mundial*, Gibebrá, Suiza. [Recurso electrónico]. Recuperado en Diciembre de 2012 en <http://unglobalcompact.org/docs/languages/spanish/GRIestaleciendolaconexFIAL.pdf>
- Global University Network for Innovation. (2006). *La educación superior en el mundo 2007: Acreditación para la garantía de la calidad: ¿Qué está en juego?*. Madrid: Mundi Prensa.
- Global University Network for Innovation. (2008). *La educación superior en el mundo 2008 :Educación superior : Nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social*. Madrid: Mundi Prensa.
- Golob, U. & Podnar, K. (2011). Corporate Social Responsibility Communication and Dialogue. En Ø. Ihlen, J. Bartlett & S. May (Eds.). *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 231-251). Malden: John Wiley and Sons.

- Gómez Navarro, J. (2002, diciembre). *Reflexiones para la gestión del deporte en el futuro*. Conferencia pronunciada en el ciclo "El deporte del futuro". [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de Febrero de 2013 en: <http://www.kirolzerbitzua.net/adminkirolak/docsdin/Gómez-Navarro.-Reflexiones-para-la-gestión-del-deporte-en-el-futuro.pdf>
- Gómez Rijo, A. (2001). Deporte y moral: los valores educativos del deporte escolar. *Educación Física y Deportes, Revista Digital*. Recuperado el 15 de Febrero de 2013 en: <http://efdeportes.com/efd31/valores.htm>
- González Esteban, E. (2001). *La responsabilidad moral de la empresa. una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva*. Tesis doctoral. Universitat Jaume I, Castellón, España. [Versión electrónica] Recuperado en 03 Enero de 2012 en: <http://www.dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=6944>
- González Esteban, E. (2002). Defining a post-conventional corporate moral responsibility. *Journal of Business Ethics*, 39,101-108.
- González Esteban, E. (2004). La estructura de la responsabilidad en la empresa: un análisis filosófico. En P. Francés (Comp.), *Ética empresarial. Una responsabilidad de las organizaciones* (pp.77-102). Venezuela: Velea.
- González Esteban, E. (2005). Los retos éticos de la medicina gestionada. En D. García-Marzá, (Dir.), *La apuesta ética en las organizaciones sanitarias* (p.63-92). Castellón: Universitat Jaume I.
- González Esteban, E. (2007). Una lectura actualizada de la ética aristotélica. La mirada de Martha Nussbaum., *Quaderns de filosofia i ciencia*, 37, 91-100.
- González Esteban, E. (2010). Ética para empresarios. En M. Correa & P. Martínez Becerra (Eds.), *La riqueza ética de las profesiones* (pp.225-258). Santiago de Chile: RIL editores.
- González Esteban, E. (2012). El modelo de empresa plural desde el enfoque de los stakeholders. *Debats*, 116, 71-80.
- González Esteban, E. (2012 b). Perspectiva de los grupos de interés en la RSE. En E. Raufflet, Lozano Aguilar, J. F., Barrera, E. & García de la Torre, C. (Coord.), *Responsabilidad social empresarial* (p.91-103). México: Pearson Educación.
- González Esteban, E. (Ed.). (2013). *Ética y Gobernanza: un cosmopolitismo para el siglo XXI*. Granada: Comare.
- González Esteban, E. & García-Marzá, D. (2006). La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Europa: la apuesta *por un nuevo modelo de empresa. Una revisión crítica desde la ética empresarial. Recerca.Revista de pensament i anàlisi*, 6, 157-170.
- González Gómez, L. (2005). La responsabilidad social de las empresas: la posición empresarial en el debate sobre el futuro. En T. Perdiguero & A. García Reche

- (Eds.), *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial* (pp.71-90). Valencia: Universitat de Valencia.
- González Hernández, Á. (2002). Concepto y misión de la universidad. de ortega y gasset a la reforma universitaria del nacional-catolicismo. *Revista Española De Educación Comparada*, (8), 137-174.
- Goñi, J. .M. (2005). *El espacio europeo de Educación Superior, un reto para la Universidad*. Barcelona: Octaedro / ICE Universidad de Barcelona.
- Gotor, V. (2010). Los retos de la universidad española. *Crítica*, 60 (969), 19-21.
- Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Navarra: Aranzadi.
- Green, C. & Gordon, D. (2000). Marketing to Multiple Constituencies: Repositioning AUS-north, *Sports Management Review*, 3, 98-99.
- Grosset, Y. & Attali, M. (2011). The Internacional Institutionalization of Sport Ethics. *Global Society*, 48, 517-525.
- Grunig, J. E. & Grunig, L. A. (1992). Models of Public Relations and Communication. En J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 285- 325). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Guilford, J. P. (1991). *Creatividad y Educación*. Barcelona: Paidós.
- Gutiérrez, M. (1995). *Valores sociales y deporte. La Actividad Física y el Deporte como transmisores de valores sociales y personales*. Madrid: Gymnos.
- Gutiérrez, M. (2004). El valor del deporte en la educación integral del ser humano. *Revista de Educación*, 335, 105-126.
- Guttman, A. (1985). The belated birth and threatened death of fair play. *The Yale Review*, 74 (Summer), 525, 537.
- Habermas, J. (1981). *La reconstrucción del materialismo histórico*. Madrid: Taurus.
- Habermas, J. (1989). *El discurso filosófico de la modernidad*. Madrid: Editorial Taurus.
- Habermas, J. (1991). *Conciencia moral y acción comunicativa*. Barcelona: Península.
- Habermas, J. (2000). *Aclaraciones a la ética del discurso*. Madrid: Trotta.
- Habermas, J. (2002). *El futuro de la naturaleza humana. ¿Hacia una eugenesia liberal?* Barcelona: Paidós.
- Habermas, J. (2003). *Escritos sobre moralidad y eticidad*. Barcelona: Paidós / I.C.E.-U.A.B.
- Habermas, J. (2004). *La inclusión del otro. Estudios de teoría política*. Barcelona: Paidós Básica.
- Habermas, J. (2006). *El occidente escindido*. Madrid: Editorial Trotta.
- Habermas, J. (2006). *Entre naturalismo y religión*. Barcelona: Paidós Básica.

- Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. & Schmidpeter, R. (Eds). (2005). *Corporate social responsibility across Europe*. Heidelberg: Springer.
- Hallak, J. & Poisson, M. (2007). Fraude académico, acreditación y garantía de la calidad: lecciones aprendidas del pasado y retos para el futuro. En G.U.N.I. (Ed.), *La educación superior en el mundo 2007, Acreditación para la garantía de la calidad ¿Qué está en juego?* (pp.180-185). Madrid: Mundi-prensa.
- Hampton, D. R. (1993). *Administración*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Heinemann, K. (1998). *Introducción a la economía del deporte*. Barcelona: Paidotribo.
- Heinemann, K. (2006). Ética de la responsabilidad en las organizaciones deportivas. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, 64 (44), 153-176.
- Hernández Díaz, J. (1997). La universidad en España, del antiguo régimen a la LRU (1983). *Aula*, (9), 19-44.
- Hernández Moreno, . (1994). *Fundamentos del deporte. Análisis de las estructuras del juego deportivo*. Zaragoza: Inde.
- Hernando, C. (2006). Comunidades Autónomas y Deporte Universitario. En R. Terol, (Dir.), *El deporte universitario en España: actualidad y perspectivas de futuro* (pp. 207-226). Madrid: Dykinson.
- Hernando, C. (2008). *Análisis y Retos del Deporte Universitario*. Conferencia presentada en el I Foro del Deporte de Castilla-La Mancha.España.
- Hernando, C. (2010). El Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte. Ámbito de la Actividad Física y Deporte en la Universidad. *Tandem, Monográfico Deporte y Universidad*, 35, 25-37.
- Hernando, C. (Coord.). (2010). *Plan Integral para la actividad física y el deporte. Deporte en la Universidad. Versión 1*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Hernando, C. & Chiva, O. (2012). *El deporte en la Universidad como formación integral a lo largo de la vida. Propuesta del Servicio de Deportes de la Universitat Jaume I*. Publicado en actas del II Congreso Internacional de Educación Permanente de la Universitat Jaume I de Castellón.
- Herranz, J. M. (2009). La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. *Revista Latina De Comunicación Social*, (64), 23.
- Hersch, R. Reimer, J. & Paolitto, D. (1988). *El crecimiento moral de Piaget a Kohlberg*, Madrid: Nancea.
- Hortal, A. (2003). Ética aplicada y conocimiento moral. En A. Cortina & D. García-Marzá (Eds.), *Razón pública y éticas aplicadas. Los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista* (pp. 91-120). Madrid: Tecnos.

- Hosta, M. (2008). Ethics and Sport: whose ethics, which ethos. *Kinesiology*, 40, 89-95.
- Huizinga, J. (1954). *Homo ludens*. Madrid: Alianza.
- Ibarra, E. (2005). Origen de la empresarialización de la universidad. *Revista de la Educacion Superior*, 33(134), 2.
- Ihlen, Ø, Bartlett, J. & May, S. (Eds.). (2011). *The handbook of communication and corporate social responsibility*. Malden: John Wiley and Sons.
- Ihlen, Ø. (2011). Rhetoric and Corporate Social Responsibility. En Ø. Ihlen, J. S. & Bartlett, S. (Eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 147- 166). Malden: John Wiley and Sons.
- Ingham, A.G. & Loy, W. (1993). *Sport in social development. Traditions, transitions ,and transformations*. Champaign: Human Kinetics Publishers.
- Isidori, E. (2010). Deconstructing Sport: When philosophy and Education Meet in Derrida's Thought. *Physical culture and sport studies and research*, XLVIII, 15-20.
- Isidori, E. (2011). La pedagogía del deporte como ciencia. Perspectivas críticas. En Isidori, E. & Fraile, A. *La pedagogía del deporte hoy. Horizontes y desafíos*. (pp. 1- 42). Roma: Edizioni Nuova Cultura.
- Isidori, E. (2013). Lo sport come filosofia educativa e sociale: una prospettiva decostruzionista. En Pasini, M. (Dir.). *Lo sport nelle scienze sociali: da cimera a realtà. M@gm@ 11, 1*. Recuperado on-line el 15 agosto de de 2013 en http://www.analisisqualitativa.com/magma/1101/articolo_08.htm
- Isidori, E., Baffa, F., Maulini, C. (2009). Pedagogía del humor. Una actividad física adaptada. *Tándem*, 11, 51-58.
- Isidori, E. & Fraile, A. (2011). (Coord.). *La pedagogía del deporte hoy. Escenarios y desafíos*. Roma: Edizioni Nuova Cultura.
- Jacobs, B., & Van der Ploeg, F. (2006). Guide to reform of higher education: An education perspective. *Economic Policy*, 21,535-592.
- Jensen, M. C. (2002). Value maximisation, stakeholder theory and the corporate objective function. En J. Andriof, S. Waddock, B. Husted & S. Sutherland Rahman (Eds.), *Unfolding stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement* (pp. 65-84). Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Jimena, J. (2010). ISO 26000 Standard is almost ready. *Canadian Mining Journal*, 131, 6-10.
- Kaluderoviv, Z. (2011). Sport rules, sport moral values and fair play. *J.A.H.R.* 2 (3), 43- 53.
- Kant, I. (1987). *La paz perpetua*. Madrid: Tecnos.

- Kant, I. (1992). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Madrid: Real Sociedad Económica Matritense de Amigos del País.
- Kartakoullis, N. (2009). Ethical Considerations in Sports Management: the involvement of children in competitive sport. *Internacional Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 3, 1-17.
- Keating, J. (2007). Sportmanship as a Moral Category. En W. Morgan (Ed.), *Ethics in Sport* (pp. 141- 152). Champaign: Human Kinetics.
- Kidd, B.C. & Donnelly, P. (2000). Human Rights in Sports. *International Review for the Sociology of Sport*, 35, 2.
- Knight, J. (2007). Educación superior transfronteriza: problemas e implicaciones referentes a la garantía de la calidad y la acreditación. En G.U.N.I. (Ed.), *La educación superior en el mundo 2007, Acreditación para la garantía de la calidad ¿Qué está en juego?*. (pp.185-188). Madrid: Mundi-prensa.
- Kohlberg, L. (1992). *Psicología del desarrollo moral*. Bilbao: Descleé de Brouwer.
- Lagardera, F. (1990). *Una interpretación de la cultura deportiva en torno a los orígenes del deporte contemporáneo en Cataluña*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Laguillaumie, P. (1978). Para una crítica fundamental del deporte. *Partisans. Deporte, cultura y educación*, 32- 58.
- Lamer, C. (1995). Rules and Moral Norms in Sports. *Internacional Review for the Sociology of Sport*, 30, 263-281.
- Larrán, M. & López, A. (2010). Una propuesta de memoria de sosteibilidad universitaria como vía de diálogo con los diferentes grupos de interés. En M. De la Cuesta, C. De la Cruz & J. M. Rodríguez (Coords.), *Responsabilidad Social Universitaria* (pp. 99-124). La Coruña: Netbiblo.
- Larrinaga, C. (2005). Responsabilidad social e información de sostenibilidad. En T. Perdiguero & A. García (Eds.), *La Responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial* (pp.169 -1202).. Valencia: Publicaciones Universidad de Valencia.
- Lee, M. J. (1977). *Expressed values of varsity football players, intramural football players, and non-football players*. Eugene, Oregon: Microform Publications.
- Lee, M. J. (1990). Conducta y actitudes relacionadas con el juego limpio en el deporte juvenil. *Papeles del psicólogo*, 46, 55-61.
- Lee, M.J. (1993). Moral development and children's sporting values. In J. Whitehead (Ed.), *Developmental Issues in Children's Sport and Physical Education* (pp.30-42). New York: Institute for the Study of Children in Sport.
- Lenssen, G.; Vorobey, V. (2005). The Role of Business in Society in Europe. En A. A. Habish, J. Jonker, M. Wegner, R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility across Europe* (pp.357-376). Berlin: Springer.

- Lersch, P. (1965). El deporte como misión de nuestro tiempo. *Citius, Altius, Fortius*, 6 (3), 273-301
- Levermore, R. (2011). The Paucity of, and Dilemma in, Evaluating Corporate Social Responsibility for Development through Sport, *Third World Quarterly*, 32 (3), 551- 569.
- Ley Orgánica 10/90 de 15 de octubre del Deporte, publicada en el BOE número 249 del 17 de octubre de 1990.
- Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. Publicada en el BOE número 307, de 24 de diciembre de 2001.
- Ley Orgánica 7/2006, de 21 de noviembre, de protección de la salud y de lucha contra el dopaje en el deporte, publicada en el BOE número 279 de 22 de noviembre de 2006.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, publicada en el BOE número 71 del 23 de marzo de 2007
- Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. Publicada en el BOE número 89 de 13 de abril de 2007.
- Ley 19/2007, de 11 de julio, contra la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte, publicada en el BOE número 166 del 12 de julio de 2007.
- Linde, E. (2010). *Ideas para la reconstrucción de la universidad española tras el proceso de bolonia*. Madrid: Colex.
- Llovet, J. (2011). *Adiós a la universidad :El eclipse de las humanidades*. Barcelona: Galàxia Gutenberg.
- Loland, S. (2002). *Fail Play in sport: a moral norm system*. London: Roudledge.
- Loland, S.& McNamee, M. (2000). Fair Play and the Ethos of Sports: An eclectic Philosophical Framework. *Journal of the Philosophy of Sport*, 27,188-190.
- López Cambronero, M. (2003). Cultura, ciencia y universidad. *Daimōn*, (30), 123-132.
- López Hernández, A. M.; López Viñegla, A.; Rodríguez, A. (2007). *El cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica en entidades deportivas públicas y privadas. De la cultura del gasto a la gestión del control*. Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.
- López Yeste, A. (1999). *El deporte en la Universidad Politécnica de Valencia. Un estudio desde la psicología social del consumidor*. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.
- López Yeste, A. (2002). *Gestión del Deporte Universitario*. Actas del I Congreso de Gestión del Deporte de la Asociación de Gestores profesionales de la Comunidad Valenciana. (pp. 37-45), Valencia, España.

- Lorenzo Moledo, M. (1998). La función de la universidad. *Teoría De La Educación*, (10), 13-35.
- Lozano Aguilar, J. F. (1997). La ética de la dirección empresarial: participación y responsabilidad. En A. Cortina (Dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa* (pp. 83-122). Madrid: Visor.
- Lozano Aguilar, J. F. (2004). *Códigos éticos para el mundo empresarial*. Madrid: Trotta.
- Lozano Aguilar, J. F. (2007). Códigos éticos y auditorías éticas. *Veritas*, 2 (17), 225-251.
- Lozano Aguilar, J. F. (2011). *Qué es la ética de la empresa*. Capellades: Editorial Proteus.
- Lozano Soler, J. M. (1997). Dimensiones y factores del desarrollo organizativo: la perspectiva cultural. En A. Cortina (Dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa* (pp. 37-82). Madrid: Visor.
- Lozano Soler, J. M. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- Lozano Soler, J. M. (2009). *La Empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Trotta.
- Marcovitch, J. (2003). *La universidad (im)possible*. Madrid: Akal.
- Manley, W.W. (1991). *Executive's Handbook of model Business conduct codes*. New Jersey: Prentice Hall.
- Manzano, V. & Torrego, L. (2009). Tres modelos para la Universidad. *Revista de educación*, 350, 477-489.
- Marías, J. (1989). *La felicidad humana*. Madrid: Alianza.
- Marín, M. (1988). Gender-differences in Sport and Movement in Finland. *Review for Sociology of Sport*, 23 (4), 245-359.
- Marquès, P. (2001). *Aportaciones de los mass media en educación. Problemáticas asociadas. Uso didáctico*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2010 de <http://www.peremarques.net/masme.htm>
- Márquez, M. (2001). La misión de la universidad al servicio de la necesidad pública. *Revista De Estudios Orteguianos*, (2), 193-196.
- Martens, R. (1977). *Sports Competition Anxiety Test*. Chanpaign, Ill.: Human Kinetics.
- Martí, M & Gil, J. (Eds.).(2012). *Aprendizaje permanente. Competencias para una formación crítica: aprender a lo largo de la vida*. Xàtiva: Ediciones del Centre de Recursos i Educació Continua. Diputació de València.
- Martín Rodríguez, M. (2006). *Influencia de un programa de actividad física sobre aspectos físicos y psicológicos en personas de mas de 55 años en la población del algarve*. Tesis doctoral. Universitat de València, Valencia, España.

- Martínez, V. (2006). Orientación y tendencias del deporte universitario en España. En R. Terol (Dir.), *El deporte universitario en España: actualidad y perspectivas de futuro* (173-184). Madrid: Dykinson.
- Martínez Aguado, D. (2012). Nueva gestión deportiva municipal con la educación como perspectiva. España: Editorial Digital Círculo Rojo.
- Martínez Martín, M. (2006). Formación para la ciudadanía y educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, (42), 85-102.
- Martínez Navarro, E. (1994). Justicia. En A. Cortina (Dir.), *10 palabras clave en Ética*. (pp. 155-202). Navarra: Verbo Divino.
- Matcher, F. (1988). *La protection judiciaire des droits de l'homme*. Informe General presentado en el Congreso Internacional Extraordinario de Derecho procesal, Bolonia, Italia.
- Matten, D. & Moon, J. (2005). A Conceptual Framework for Understanding CSR. En A. A. A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner, R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility across Europe* (pp.335-356). Berlin: Springer.
- Mate, R. (2000). Educar desde Auschwitz. *Temas para el debate*, 64, 46-48.
- Matteucci, N. (Ed.). (1991): *L'Università nel mondo contemporaneo*. Milán: Bompiani.
- McIntosh (1979). *Fair Play: ethics in sport and education*. London: Heineman.
- McIntyre, A. (1984). *Tras la virtud*. Barcelona: Editorial Crítica.
- McNamee, M. (2008). *Sport, Virtues and Vices: Morality Plays*. New York: Routledge.
- McNamee, M. J.& Fleming, S. (2006). Ethics Audits and Corporate Governance: The Case of Public Sector Sports Organizations. *Journal of Business Ethics*, 73,425-437.
- Mechikoff, R. A. & Estes, S.G. (2005). *A history and philosophy of sport and physical education. From ancient civilizations to the modern world*. New York: Mc Graw Hill.
- Medina, A. (2001). Los métodos en la enseñanza universitaria. En A.García-Valcárcel. (Dir.), *Didáctica universitaria* (pp.155-198). Madrid: La Muralla,
- Medina, R. (2005). Misiones y funciones de la universidad en el espacio europeo. *Revista Española de Pedagogía*, 230, 17-42.
- Méndez, C. (2005). La implantación del sistema de créditos europeo como una oportunidad para la innovación y mejora de los procedimientos de enseñanza-aprendizaje en la Universidad. *Revista Española de Pedagogía*, 230, 5-16.
- Menendez Pidal, R. (1966). *Manual de gramática histórica española*. Madrid: Espasa Calpe.
- Mestre, J. A. & García, E. (1997). *La gestión del deporte municipal*. Barcelona: Inde.

- Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural Change. An integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24 (6), 623-647.
- Michavila, F. (2004). *Contra la contrarreforma universitaria*. Madrid: Tecnos.
- Milewski, J. & Bryant, J. (1985). *A survey of institutions offering sport administration and sport management courses*. Carlolina: Westerns Carolina University.
- Miller, T., Lawrence, G. A., McKay, J. & Rowe, D. (2001). *Globalization and sport*. London: Sage publications Ltd.
- Ministerio de asuntos sociales. (1988). *Carta Europea del Deporte para todos: personas minusválidas*. Madrid, España.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853- 886.
- Molina, J. (2007). *Un estudio sobre la práctica de actividad física, la adiposidad corporal y el bienestar psicológico en universitarios*. Tesis doctoral. Universitat de València. Valencia, España.
- Moneva, J. M. (2005). Información sobre responsabilidad social corporative: situación y tendencias. *Revista Asturiana de Economía RAE*, 34, 43-67.
- Morrós, J. & Vidal, I. (Eds.). (2005). *Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Moore, T.W. (1995). *Introducción a la Teoría de la Educación*. Madrid: Alianza.
- Mora, J. (2002). Ética y universidad. *Acción Pedagógica*, 11(2), 22-28.
- Morales, M. A. (2009). *La organización y gestión de las actividades físicodeportivas en la Universidad: un caso práctico*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. Málaga, España.
- Morello, A. M. (1998). *Los derechos del hombre de las tercera y cuarta generaciones. Estudios de derecho procesal- nuevas demandas, nuevas respuestas*. Buenos Aires: Platense Abeledo-Perrot.
- Morgan, W. J. (1994). *Leftist Theories of Sport: a critique and reconstruction*. Champaign, Illinois: University of Illinois Press.
- Morgan, W. J. (2007). (Ed.). *Ethics in Sport*. Champaign: Human Kinetics.
- Morgan, W.J. & Meier, K.V. (Eds.). (1998). *Philosophic Inquiry in Sport*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Nadesan, M. H. (2011). Transparency and Neoliberal Logics of Corporate Economic and Social Responsibility. En Ø, Ihlen, J. Bartlett & S. May (Eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 252-275). Malden: John Wiley and Sons.

- Nascimento, T. (2011). Síntomas depresivos en adultos mayores participantes de una universidad abierta a la tercera edad. *Revista Española De Geriatria y Gerontología*, 46(5), 250-255.
- Navarro, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y Práctica*. Madrid: Esic.
- Neuendorff, E. (1973). El hombre prehistórico. *Citius, Altius, Fortius*, 15, 1-4.
- North American Society for Sport Management. (1992). *Ethical Creed of the North American Society for Sport Management*. Recuperado el 20 de Febrero de 20133 en <http://www.nassm.com>
- Nussbaum, M. C. (2010). *Sin fines de lucro. Por qué la democracia necesita las humanidades*. Madrid: Katz editores.
- Oficina de Cooperación Universitaria. (2010). *2020 tendencias universidad :Estudio de prospectiva*. Madrid: Oficina de Cooperación Universitaria.
- Organización de las Naciones Unidas. (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Organización de las Naciones Unidas. (1987). Comisión Mundial Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Resolución 42/187 de la Asamblea General.
- Organización de las Naciones Unidas. (1992). Carta Europea del Deporte y la Educación Física.
- Organización de las Naciones Unidas. (1978, Noviembre). *Organización de las Naciones Unidas. La Educación, la Ciencia y la Cultura*, Actas de la Conferencia General, París, vol.1: Resoluciones.
- FORETICA. (Coord.). (2009). *Diálogo con los grupos de interés. Manual práctico para stakeholders. Cuaderno Forética*, 14. Madrid: Forética.
- Ortega y Gasset, J. (1983). *Misión de la Universidad*. Madrid: Alianza.
- Ortega y Gasset, J. (1962). *La Rebelión de las masas*. Barcelona: Círculo de lectores.
- Ortega y Gasset, J. (1968). *El tema de nuestro tiempo*. Madrid: Espasa Calpe.
- Orts, F. J. (2005). *La gestión municipal del deporte en edad escolar*. Barcelona: Inde.
- Ostapski, S. A. & Isaacs, C. N. (1992). Corporate moral responsibility and the moral audit.: challenges for refuse relieving. *Journal of Business Ethics*, 11, 231-239.
- Palomar, A. (2006). El deporte universitario en el sistema deportivo. En R. Teruel (Dir.), *El deporte universitario en España: actualidad y perspectivas de futuro* (pp. 35-70). Madrid: Dykinson.
- Palomar, A. (Coord.). (2002). *El Modelo europeo del Deporte*. Barcelona: Editorial Bosch.
- Palomares Ruiz, A.& Garrote Rojas, D. (2009). Un nuevo modelo docente por y para el alumnado, *ENSAYOS, Revista de la Facultad de Educación de Albacete*, 24,

- 25-34. [Versión electrónica]. Recuperado el 28 de Noviembre de 2010 en <http://www.uclm.es/ab/educacion/ensayos>
- Pang, A, Mak, A. & Lee, J. (2011). Significance of Sector Specific Corporate Social Responsibility Initiatives: Status and Role in Different Sectors. En Ø. Ihlen, J. Bartlett & S. May (Eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 295- 315). Malden: John Wiley and Sons.
- Parada, J. (2010). Universidades públicas y privadas. *Estudios Públicos*, (120), 183-205.
- Pardo, L. P. (2011). La función de la universidad en las sociedades del conocimiento. *Aula*, (17), 145-158.
- París, F. (1998). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Parlebas, P. (1981). *Contribution a un lexique commenté en science de l'action motrice*. Paris: INSEP
- Parlebas, P. (1990). *Activités physiques et education motrice*. Paris: Revue EPS.
- Parlebás, P. (2001). *Juegos, deporte y sociedad. Léxico de praxiología motriz*. Barcelona: Paidotribo.
- Patiño, V. (2007). Depresión en un grupo de jubilados participantes en programas de actividad física y/o asociaciones de la universidad de antioquia, medellín 2005. *Investigacion y Educacion en Enfermeria*, 25(1), 82-88.
- Pedersen, E. R. & Neergard, P. (2007). The Bottom line of CSR: A Different View. En F. Den Hond, F. G. A. de Bakker & P. Neergaard (Eds.), *Managing Corporate Social Responsibility in Action. Talking, Doing and Measuring* (pp.77-92). Burlington: Ashgate Publishing Limited.
- Perdiguero, T.G. & García Reche, A. (Eds.). (2005). *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Valencia: Universitat de Valencia.
- Perdiguero, T. & López Rausell, A. (2005). Los informes sociales: la información y rendición de cuentas sobre las políticas y prácticas sociales de las empresas. En T. Perdiguero & A. García (Eds.), *La Responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial* (pp. 237- 275). Valencia: Publicaciones Universidad de Valencia.
- Pérez Luño, A.E. (1991). *La evolución del Estado social y la transformación de los derechos fundamentales. Problemas de legitimación en el Estado Social*. Madrid: Trotta.
- Pérez Luño, A. E. (1995). *Derechos humanos, Estado de derecho y Constitución*. Madrid: Tecnos.

- Pérez Samaniego, S. (1999). *El cambio de las actitudes hacia la actividad física relacionada con la salud*. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia. Valencia, España.
- Pérez Treviño, J. L. (2011). *Ética y deporte*. Henao: Desclée de Brower.
- Pérez, I. & Melero, R (2006). Modelo de una universidad virtual. *Télématique: Revista Electrónica de Estudios Telemáticos*, 5(2), 75-90.
- Pesqueira, E. (1990). *Comités institucionales de ética en España*. Tesis Doctoral. Universidad de Navarra, Comunidad Foral de Navarra, España.
- Piernaveja, M. (1966). *Depuerto. Deporte. Prehistoria de una palabra*. *Citius, Altius, Fortius*, (8), 1-2, 5-190.
- Porta, J. & Lladonosa, M. (Coord.) (1998). *La universidad en el cambio de siglo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Pots, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation*. California: Stanford University Press.
- Puig Rovira, J. M. (1995). *La educación moral en la enseñanza obligatoria*. Barcelona: Horsori.
- Puig Barata, N. (1987). *El proceso de incorporación al deporte por parte de la mujer española (1939-1985)*. *Mujer y deporte*. Madrid: Instituto de la Mujer, Ministerio de Cultura.
- Puig, N. & Monteagudo, M. J. (2004). (Eds.). *Ocio y deporte. Un análisis multidisciplinar*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ramón y Cajal, S. (1991). *Reglas y Consejos sobre Investigación Científica*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Ratten, V. (2010). The future of sports management: a social responsibility, philanthropy and entrepreneurship perspective. *Journal of Management and Organization*, 16, 488-494.
- Raufflet, E., Lozano Aguilar, J. F. Barrera, E. & García de la Torre (Coords.). (2012). *Responsabilidad social empresarial*. México D.F.: Pearson.
- Raupp, J. (2011). The Concept of Stakeholders and its Relevance for Corporate Social Responsibility Communication. En Ø. Ihlen, J. L. Barlett & S. May (Eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp.276-294). Malden: John Wiley and Sons.
- Real Decreto 1791/2010, de 30 de diciembre, por el que se aprueba el Estatuto del Estudiante Universitario.
- Reeves, C. A. & Bednar, C.A. (1994). Defining quality: alternatives and implications, *Academy of Management Review*, 19, 419-445.
- Renson, R. (2009). Fair Play: Its origins and meanings in sport and society. *Kinesiology*, 41 (1) 5-18.

- Ríos, M. (2005). *Educación física como componente socializador en la inclusión del alumnado con discapacidad motriz. Estudio de casos en la etapa de educación primaria*. Tesis doctoral. Universitat de Barcelona, Barcelona, España.
- Rivera, H. & Malaver, N. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Bogotá: Universidad del Rosari.
- Robledo, P., García, J. N., Díez, C., Álvarez, M. L., Marbán, M., de Caso, A. M. et al. (2010). Estilos de pensamiento y aprendizaje en estudiantes de magisterio y psicopedagogía: diferencias según curso y especialidad. *Escritos de Psicología*, 3 (3), 27-3.
- Roca, J. (2006). El deporte universitario en el ámbito andaluz. En R. Teruel (Dir.), *El deporte universitario en España: actualidad y perspectivas de futuro* (pp. 185-202). Madrid: Dykinson.
- Rodríguez Díaz, A. (2008). *El deporte en la construcción del espacio social*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Rodríguez Salón, R. (2010). Universidad y sociedad. comunicación, autonomía y racionalización en la relación entre universidad y sociedad. *REDHECS: Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 5(8), 127-147.
- Rodríguez Jiménez, R. M. (Dir.). (2012). Ética y empresa. *Debats*, 116, 2012/3.
- Rodríguez, M. P. & Díaz, A. F. (2004). Códigos éticos: construcción colectiva del carácter organizacional. El caso de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (24), 39-54.
- Roome, N. (2005). Some implications of National Agendas for CSR. En A. Habish, J. Jonker, M. Wenger, R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility across Europe* (pp.317-334). Berlin: Springer.
- Rosca, V. (2011). Corporate Social Responsibility in English Football: History and Present. *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society*. 6 (2), 327-346.
- Rossi, P. (2007). Superimposition or Continuity Corporate Social Responsibility in Non-Profit Organizations. En F. De Hond, F. G. A. de Bakker & P. Neergaard (Eds.), *Managing Corporal Social Responsibility in Action. Talking, doing and measuring* (p. 187-201). Burglinton: Asghate Publishing Limited.
- Rué, J. (2009). *El aprendizaje autónomo en educación superior*. Madrid: Narcea.
- Ruiz Gallardo, J. (2008). La universidad española ante el reto del EEES. *Docencia e Investigación*, 33(18), 11.
- Ruiz García, M. (2008). El impacto de la globalización en la universidad occidental del siglo XXI. *Tendencias Pedagógicas*, (13), 59-78.

- Ruiz, G. & Cabrera, D. (2004). Los valores en el deporte. *Revista de Educación*, 335, 9-19.
- Russell, J.S. (2007). Broad Internalism and the Moral Foundations of Sport. En W. Morgan, W. (Ed.), *Ethics in Sport* (pp.51-66). Champaign: Human Kinetics.
- Sam, M. (2011). Building legitimacy at Sport Canada: pitfalls of public value creation? *Internacional Review of Administrative Sciences*. 77 (4), 757- 778.
- Sanagustín, M. V. (2011). *Valores y ética empresarial: un enfoque sociológico*. Madrid: Trota.
- Sánchez Salorio, M. (1993). *Universidade. Multiversidade. Megaversidade*. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. & Blair, J. D. (1991). Strategies for Assesing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5, (12),61- 75.
- Savater, F. (2001). *El valor de educar*. Barcelona: Ariel.
- Schempp, P.G. (Ed.). (1996). *Scientific development of sport pedagogy*. New York: Waxmann.
- Schumacher, E. G. & Wasieleski, D. M. (2013). Institutionalizing Ethical Innovation in Organizations: An integrated Causal Model of Moral Innovation Decision Processes. *Journal of Bussines Ethics*. 113, 15-37.
- Schwartz, B. & Tilling, K. (2009). “Iso-Lating” Corporate Social Responsibility in the Organizacional Context: A Dissenting Interpretation of ISO 26000. *Corporate Social Responsibility and Enviromental Management*, 16, 289-299.
- Seirul.lo, F. (1992). Valores educativos del deporte. *Revista de Educación Física*, 44, 3-11.
- Sichar, G. (Coord.). (2003). *La empresa socialmente responsable. Ética y empresa*. Madrid: Cideal.
- Silbert, T. H. (1952). Financing and factoring accounts receivable. *Harvard Business Review*, 30 (1), 39-54.
- Simón, J., Arias, A., & Universidad Complutense de Madrid. (2007). *La opinión de la comunidad universitaria de la UCM ante el proceso de adaptación al espacio europeo de educación superior*. Madrid: Oficina de Calidad y Desarrollo Estratégica, Universidad Complutense de Madrid.
- Simón Lorda, P. (Ed). (2005). *Ética de las organizaciones sanitarias. Nuevos modelos de calidad*. Madrid: Tricastela.
- Simon, R. L. (1991). *Fair play: Sports, Values & Society*. Oxford: Westview Press.
- Simon, R. L. (2000). Internalism and Internal Values in Sport. *Journal of the Philosophy of Sport*, 27, 1-16.
- Simon, R. L. (2007). Internalism and Internal Values in Sport. En W. Morgan, (Ed.), *Ethics in Sport*. (pp. 35-50). Champaign: Human Kinetics.

- Simon, R. L. (2010). *Fair Play: The Ethics of Sport*. Boulder: Westview Press.
- Singh, M. (2007). La gobernanza de la acreditación. En G.U.N.I. (Ed.), *La educación superior en el mundo 2007, Acreditación para la garantía de la calidad ¿Qué está en juego?* (pp.177-180) Madrid: Mundi-prensa.
- Siurana, J. C. (2007). La ética del deporte desde la justicia como igualdad de oportunidades en la ética del discurso. *Quaderns de filosofia i ciencia*, 37, 79-90.
- Slinger, G. (1998). Spanning the gap: the theoretical principles connecting stakeholder policies to business performance. *Working Paper, Centre for Business Research, Department of Applied Economics, University of Cambridge*.
- Smith, A. & Westerbeek, H. (2007). Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *J.C.C.*, 25. Spring, 1-12.
- Soll, P. (1993). Los valores éticos del deporte. En S. Coca, *El hombre deportivo. Una teoría sobre el deporte* (pp. 373-377). Madrid: Alianza Editorial.
- Spears, B., & Swanson, R. (1988). *History of Sport and Physical Education in the United States*. Iowa: Championship Books.
- Stakeholder Associates, Accountability. (2006). El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. United Nation Environment Programme.
- Subirats, J. (2001). Universidad en España. *Educación*, (28), 11-39.
- Steinmann, H. (1997). Ética empresarial: marco conceptual y problemas fundamentales; una opinión alemana. En A. Argandoña, A. Cortina, A., A. de Ansorena, *Ética y Empresa: una visión multidisciplinar* (pp.71-88). Madrid: Visor.
- Teetzel, S. J. (2012). Optimizing Olympic Education: a comprehensive approach to understanding and teaching the philosophy of Olympism. *Educational Review*, 64, 317-332.
- Tejedor, F. J. & García-Valcárcel, A. (2007) Causas del bajo rendimiento del estudiante universitario. Propuestas de mejora en el marco del EEES. *Revista de Educación*, 342, 443-473.
- Terol, R. (2005). *Los Modelos del Deporte Universitario de Estados Unidos, Canadá y Australia*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Terol, R. (2006). *El deporte universitario en España: actualidad y perspectivas de futuro*. Madrid: Dykinson.
- Timpere, A. R. (Ed.). (2008). *Corporate social responsibility*. New York: Nova Science.
- Tognato, C. (2007). Construir zonas de intercambio entre la academia y el mercado. *Revista Innovar*, 17 (30), 7-18.

- Toledo, F. (2006). Los recursos necesarios para la construcción del espacio europeo de educación superior. *Universidad y Economía en Europa*, 49-70.
- Torres, S. (2005). Las políticas y prácticas de responsabilidad: la experiencia de IBERDROLA. En T. Perdiguero, A. García Reche (Eds.), *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial* (pp. 93-120). Valencia: Publicaciones Universidad de Valencia.
- Touriñan, J. M., Santos, M. A., Rodríguez, A. & Lorenzo, M. M. (1998). La función de la Universidad. De la estrategia política a la política estratégica. *Revista Teoría de la Educación*, 10, 13-35.
- Trapero, M. (1979). *El campo semántico "deporte" en el español actual*. Santa Cruz de Tenerife: P.9.
- Traver, J. A. (2003). Aprendizaje cooperativo y educación intercultural. Recuperado el 20 de Marzo de 2013 en <http://www.centros.edu.xunta.es/cfr/Pontevedra/oblogdeorientacion/toni5.pdf>
- Trendafilova, S., Ziakas, V., Sparvero, E. & Brown, A. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717- 742.
- Troiano, H. (2000). Estrategias para el cambio de las prácticas docentes en la universidad. *Educar*, 27, 137-149.
- Tutko, T.A., Lyon, L.P. & Ogilvie, B. C. (1969). *Athletic Motivation Inventory*. San José C.A.: Institute for the Study of Athletic Motivation.
- Ueberhorst, H. (1973). Teorías sobre el origen del deporte. *Citius, Altius, Fortius*, 15, 9-57.
- Universidad de Valladolid. (2005). Estudio sobre los modelos de deporte universitario en Europa. Consejo Superior de Deportes. Recuperado el 19 de Junio de 2012 en <http://www.uco.es/deporteuniversitario/media/documentación/Estudiosobrelmodelosdedeporteuniversitario.pdf>
- Valdés, B. (2000). Docencia e investigación en la universidad española. *Revista de Educación*, (323), 137-160.
- Valenciano, M. (2010). *Buen deportista, mejor persona: Ética y deporte*. Capellades: Proteus.
- Vallespín, D. (2002). *El modelo constitucional de juicio justo en el ámbito del proceso civil*. Barcelona: Atelier.
- Van Tulder, R. & Kolk, A. (2001). Multinationality and Corporate Ethics: Codes of Conduct in the Sporting Goods Industry. *Journal of International Business Studies*, 32 (2), 267-283.
- Vicente, M. (2011). De la diversidad del concepto de deporte y su naturaleza. En E. Isidori & A. Fraile (Coord.), *La pedagogía del deporte hoy. Escenarios y desafíos* (pp. 43-80). Roma: Edizioni Nuova Cultura.

Referencias bibliográficas

- Vilanou, C. (2004). Prólogo. En A. S. Almeida, *Historia social, educación y deporte. Lecturas sobre el origen del deporte contemporáneo* (pp.9-13). Las Palmas de Gran Canaria: Servicio de Publicaciones de La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Waddock, S. & Googins, B. (2011). The paradoxes of Communicating Corporate Social Responsibility. En Ø. Ihlen, J. Bartlett & S. May, (Eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 23-44). Malden: John Wiley and Sons.
- Walker, M. & Kent, A. (2009). Do fans care? Assessing the Influence of Corporate Social Responsibility on Consumer Attitudes in the Sport Industry. *Journal of Sport Management, Human Kinetics*, 23, 743-769.
- Walters, G. & Tacon, R. (2010). Corporate Social Responsibility in Sport: stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management and Organization*, 16, 566- 586.
- Windell, K. (2007). The Comercialization of CSR: Consultans Selling Responsibility. En F. Den Hond, F. G. A. de Bakker, P. Neergaard (Eds.), *Managing Corporate Social Responsibility in Action. Talking, Doing and Measuring* (pp.33-52). Burlington: Ashgate Publishing Limited.
- Yébenes, A. (2011). Estudio sobre la actividad física y deportiva en las universidades españolas. *Tándem*, 35, 17-24.
- Zamora, M.R. (2010). La aplicación de metodologías activas para la enseñanza de las Ciencias Jurídicas a estudiantes de primer curso. *REJIE: Revista Jurídica de Investigación e Innovación Educativa*, 1, 95-106. Recuperado el 18 de Octubre de 2011 en: <http://www.eumed.net/rev/rejie>
- Zermeño, S. (2006). La universidad de todos (educación superior y política desde la UNAM). *Andamios: Revista De Investigación Social*, (5), 11-29.