

# ÉTICA DE LA RESPONSABILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS\*

## ETHICS OF RESPONSABILITY IN SPORT ORGANISATIONS

KLAUS HEINEMANN

Universidad de Hamburgo  
klauswhein@aol.com

### RESUMEN

Quien toma decisiones en una organización deportiva tiene dos responsabilidades diferentes: por un lado, es responsable del deporte y aquellos que desean practicarlo. Por el otro, debe ocuparse de que la organización obtenga beneficios. En el siguiente sentido de: a) de que existan criterios éticos a partir de los cuales sea evaluada la responsabilidad; y b) que en el sentido de que se tenga libertad de decisión al menos entre dos alternativas. El artículo trata de poner de manifiesto cuáles son los criterios éticos fundamentales para las organizaciones deportivas y también examina si es posible que haya libertad de decisión en un sistema de libre mercado donde la competencia es la clave de su funcionamiento. Se comienza por analizar una jerarquía de criterios éticos: 1) Las implicaciones de los derechos humanos en el deporte; 2) la ética del orden económico y en el orden económico; tanto la una como la otra pueden limitar la libertad de decisión; 3) mediante el uso del concepto de *stakeholder* se hace una descripción del sistema deportivo en tanto que espacio de regulación de intereses contradictorios y de posiciones éticas; 4) por último, se plantea la necesidad de una ética de las organizaciones y después se examinan los problemas éticos específicos y los retos que surgen en el proceso de toma de decisiones dentro de las mismas.

### PALABRAS CLAVE ADICIONALES

Gestión deportiva, Toma de decisiones, Economía de mercado, Valores, Comportamientos éticos.

### ABSTRACT

The decision maker in a sport organisation has two different responsibilities: he or she is responsible for sport and those who practise it as well as for the economic profit of the organisation. But responsibility means, a. that there exist ethical criteria, by which decisions can be evaluated, and b. that the responsible has the freedom of decision at least between two alternatives. The article tries to point out, which ethical criteria are fundamental for sport organisations and if the possibility of free decision under the condition of free market competition is guaranteed. The article analyses a hierarchy of ethical criteria: 1. implications of Human Rights for sport; 2. Analysis of the ethics of the market economy and within the market economy, which can limitate the freedom of decision making; 3. Further on it describes the system of sport as the space of regulation of conflicting interests and ethical positions from the perspective of the concept of *stakeholder* 4. At least it points out the necessity of an ethic of organisations and the specific ethical problems and challenges in the process of decision making within a sport organisation.

### ADDITIONAL KEYWORDS

Sport Management, Take Decision, Market Economy, Values, Ethical Behavior.

---

\* Traducción del alemán: Carla Manzano, Instituto Superior de Educación Física, Montevideo, Uruguay.

**IMPORTANCIA DEL TEMA: EL AUMENTO DE LA RESPONSABILIDAD EN EL DEPORTE**

En los últimos años, una serie de escándalos sacudieron profundamente la credibilidad y legitimidad del deporte organizado: sobornos en la adjudicación de los Juegos Olímpicos a Salt Lake City, sobornos a jueces, frecuentes escándalos de dopaje, presuntas irregularidades en la elección del presidente de FIFA (Federación Internacional de Fútbol *Amateur*), daños masivos al medio ambiente en la construcción y uso de instalaciones deportivas, violaciones a los derechos humanos y otros derechos fundamentales por parte de dirigentes del deporte, entrenadores y asesores y, recientemente, entre otros ejemplos, dos reconocidos periodistas deportivos alemanes y el director de redacción de la sección deportiva de dos canales de televisión fueron despedidos y enviados a prisión por presunta corrupción.

Estos escándalos tomaron por sorpresa y desprevenidas a las organizaciones deportivas, puesto que en los clubes y en las asociaciones —es decir, en las organizaciones voluntarias— los miembros voluntarios cargan con la responsabilidad (libre de intereses profesionales y dependencias económicas). Los responsables —y esto parece indudable— trabajan por un concepto de deporte ejemplar y fundamentado en la ética, tal cual lo conciben la Carta Olímpica del COI (Comité Olímpico Internacional) y muchos estatutos de clubes y asociaciones deportivas.

Pero, con el incremento de la comercialización del deporte en los años ochenta del siglo pasado, los clubes y las asociaciones pierden importantes condiciones para su libertad de decisión. El deporte ya no puede decidir con autonomía sobre la configuración de la organización, las reglas y las formas de realización de los campeonatos, ni tampoco sobre sus preceptos éticos. Está, a su vez, mucho más sometido a las leyes del mercado<sup>1</sup>. Por todo lo anterior, se incrementa una doble responsabilidad para la persona que toma las decisiones: será igualmente responsable de la oferta deportiva (y de los preceptos éticos que están implícitos en ella) del éxito económico de la organización al frente de la cual está<sup>2</sup>.

Por todo lo explicado, las cuestiones que se plantean en este artículo son las siguientes: *¿ En qué medida las organizaciones deportivas, o bien las personas responsables de alcanzar sus objetivos, pueden basar sus actuaciones en principios éticos? ¿Qué nuevas pretensiones éticas se deben formular el deporte y sus organizaciones desde que se han*

---

<sup>1</sup> Sin duda alguna, debe quedar abierta la posibilidad de que estos escándalos sean consecuencia de la comercialización del deporte o que sean atribuibles a que, entretanto, el capital moral —indispensable para el funcionamiento de una economía de mercado— ha desaparecido y toda la economía está sacudida por un gran número de escándalos similares.

<sup>2</sup> Este reto no es sólo válido para las empresas deportivas comerciales o con ánimo de lucro, sino también para los clubes deportivos. Esto es así porque, en primer lugar, los clubes deportivos también compiten con las empresas con ánimo de lucro, que los obligan a ser económicamente eficientes, y en segundo lugar, también están presionados por los miembros e instituciones de patrocinadoras —sector público y mundo empresarial— a explotar su potencial económico al máximo y de forma eficiente.

*transformado en un sector “normal” de la actividad económica? ¿En qué medida se pueden imponer preceptos éticos en el actuar responsable de las organizaciones deportivas?*

Para contestar a estas preguntas, el artículo ha sido organizado del modo siguiente: En primer lugar, se explican cuáles son los límites de un análisis sociológico de la ética. En segundo lugar, se desarrolla el concepto de la ética de la responsabilidad y los cinco criterios que se precisan para una toma de decisiones responsable. En tercer lugar, se describe el camino que se puede emplear para tomar decisiones éticas de modo responsable. Éste tiene tres etapas: 1) Identificar la ética generalmente aceptada en la sociedad (derechos humanos, y ética del orden económico y en el orden económico); 2) encontrar la propia posición en el marco del sistema de *stakeholders* del deporte; y 3) formular la propia ética de la responsabilidad en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización.

#### **LA PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA: LA ÉTICA COMO PRINCIPIO DE ACCIÓN Y LA ÉTICA COMO CIENCIA**

La ética comprende principios generales según los cuales las actuaciones y decisiones, así como sus consecuencias, se pueden valorar como “válidas” o “correctas”. En otras palabras, la ética implica preceptos de acción que nos ayudan a responder las preguntas centrales de nuestra toma de decisiones y actuaciones: ¿Qué debemos hacer? y ¿Qué podemos o tenemos permitido hacer?. Esta definición demuestra que la ética supone enunciados, con carácter de norma, que se pueden valorar y que envuelven un cierto sentido; la ética siempre tiene carácter prescriptivo. La ética marca principios de acción, en definitiva.

Ahora bien, en tanto que sociólogos, nuestra tarea no es juzgar estas normas y valores contenidos en la ética ni tampoco indicar cómo ha de actuar la persona que toma las decisiones que debe seguir. La ética no se puede demostrar empíricamente con métodos de la investigación social que demuestren si es “correcta” o “incorrecta”, “buena” o “mala”. Nuestra tarea es plantear y responder a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los preceptos éticos obligatorios en una sociedad y, de éstos, cuáles son esenciales para el funcionamiento de una economía? ¿En qué medida un individuo puede actuar éticamente y con sentido de la responsabilidad si está sometido a presiones externas como, por ejemplo, el ánimo de lucro? ¿Cómo se pueden imponer de modo obligatorio los preceptos éticos de una sociedad o del deporte?

En realidad, lo que desde la Sociología se puede hacer es mostrar los caminos para tomar decisiones en las organizaciones deportivas fundamentadas en la ética (derechos humanos, y ética del orden económico y en el orden económico); es decir, en el marco de preceptos éticos y obligaciones que están pautados desde el exterior, por la sociedad, la economía, la política y el sistema del deporte. En consecuencia, el presente artículo pretende ayudar a quienes toman decisiones a encontrar su propio camino para establecer una ética de la organización.

## LA ÉTICA DE LA RESPONSABILIDAD

Como punto de partida para las reflexiones nos apoyamos en la distinción que Max Weber (1958) propone en su obra "Politik als Beruf" (*Política como profesión*): diferencia la *ética de la convicción* de la *ética de la responsabilidad*. La *ética de la convicción* —basada, por ejemplo, en una creencia, una ideología, un fundamentalismo...— obedece a firmes convicciones internas. Tan sólo decide si una acción es buena o mala, moral o inmoral; no se cuestiona necesariamente por las consecuencias (futuras, previstas o imprevistas, a corto o a medio plazo, positivas o negativas) que dicha acción pueda provocar. Por el contrario, quien actúa en el marco de la *ética de la responsabilidad* no sólo debe responder por los motivos éticos de convicción de sus actos, sino que también debe cuestionarse y responder por todas las consecuencias previsibles de sus actuaciones. Las actuaciones éticamente responsables son indesligables de la valoración de sus consecuencias.

Con el concepto de *ética de la responsabilidad* nos enfrentamos al principal problema de las organizaciones deportivas: a saber, el de las actuaciones y decisiones fundamentadas en la *ética*. Esta afirmación queda más clara al analizar los puntos siguientes acerca de qué significa "ser responsable".

*1. Dos puntos de referencia de la responsabilidad:* el sentido de la responsabilidad está determinado por dos puntos de referencia. Por un lado, uno es responsable "de algo". Esto significa —según Max Weber en sus reflexiones sobre la *ética de la responsabilidad*— que uno debe responder de las consecuencias (previsibles) de sus actos (Weber, 1958: 552). De esta forma, uno es responsable de su propio comportamiento y, más específicamente, uno es responsable de los resultados y las consecuencias de las propias decisiones y actuaciones, así como también de la omisión de un acto, por ejemplo, el prestar auxilio. Por otro lado, el sentido de la responsabilidad también implica que se debe responder "ante alguien" (Pflicht, 1969: 320). Ese "alguien" puede ser la misma persona, es decir, que uno deba responsabilizarse de sus actos ante sí mismo o, como se suele decir, ante la propia conciencia. La persona creyente se siente responsable ante Dios, pero, al mismo tiempo, también están las demás personas —sobre quienes recaen las decisiones y actuaciones— que pueden reclamar a quienes las han llevado a cabo. Por último, se puede presentar una instancia externa en la que a uno lo pueden declarar responsable, y el ejemplo más representativo son los tribunales de justicia.

*2. Comprensión y conocimiento:* el sentido de la responsabilidad supone que debe existir la posibilidad de que a) se conozcan las consecuencias de las actuaciones, y b) puedan adjudicarse a quien las llevó a cabo. Solamente quien haya actuado con premeditación podrá ser declarado responsable y no se le podrá hacer responsable de aquello que esté fuera de su área de influencia. En otras palabras: la responsabilidad supone comprensión y ésta significa tener conocimiento de las consecuencias que producen las propias decisiones y actuaciones. Aquella persona que actúa de buena fe, sin tener la más mínima idea de las posibles consecuencias, difícilmente puede ser responsabilizada.

La responsabilidad se incrementa con la comprensión y conocimiento de los efectos y consecuencias de las decisiones y actuaciones.

3. *Libertad de decisión*: quien asume la responsabilidad debe gozar de libertad de decisión y de acción. La libertad de decisión implica poder tomar una decisión contando, por lo menos, con dos alternativas. Si una persona está sometida a presiones —es decir, no tiene posibilidad de elección— no podrá asumir la responsabilidad de sus actos y no será, entonces, responsable de los mismos. Este concepto es uno de los principios de nuestra jurisprudencia. Si un demente incurre en un delito o bien es forzado a cometerlo, por lo general permanece impune. De ahí un viejo principio de la toma de decisiones en una organización, que no siempre se tiene en cuenta, según el cual la persona que goza de competencia decisoria es la única responsable de lo que hace y que, por tanto, que pueda ser llevada ante los tribunales. La responsabilidad y la potestad de decidir siempre van de la mano.

4. *Poder e influencia*: sólo será responsable aquella persona que tenga, además, el poder de tomar sus propias decisiones. Quien no tiene influencia permanece como un moralista inoperante. Por ello, la ética de responsabilidad solamente será efectiva en el círculo de su propia influencia.

5. *Normas y criterios*: el sentido de la responsabilidad sólo se puede dar cuando existen y se reconocen normas y criterios —normas éticas, según nuestra definición—, en función de las cuales un individuo puede constituirse en responsable. Uno es solamente responsable en virtud de a) principios éticos reconocidos, b) valores socialmente aceptados o c) leyes estatales. La determinación e imputación normativa de la responsabilidad está regulada con detalle en el Derecho. En resumen: un individuo es responsable de las consecuencias de sus actos o la omisión de los mismos que están previstas y reconocidas por las normas.

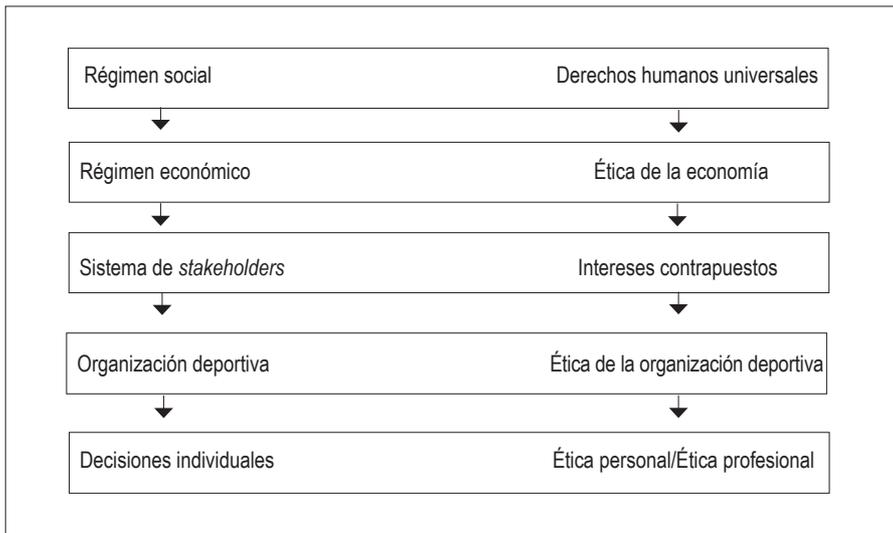
Este último criterio deja en claro que la ética de la responsabilidad necesita de normas y criterios que permitan valorarla. De ahí que la ética de la convicción esté incluida en la ética de la responsabilidad; ésta última, sin embargo, tiene mayor alcance, puesto que, como ya hemos indicado, no se conforma con alcanzar el éxito —de acuerdo con las normas y criterios fijados— sino que tiene en cuenta también las consecuencias de la decisión. Para la ética de la responsabilidad el fin no justifica los medios. Siempre se pregunta sobre las consecuencias de los medios empleados para alcanzar los fines. De ahí que, precisando las preguntas que se hacían al inicio de este artículo, lo que nos proponemos hacer en las páginas que siguen es contestar a la siguiente: *¿Qué fundamentos normativos y éticos se reconocen y son obligatorios en las organizaciones deportivas y en el campo de acción de la persona que toma decisiones en las organizaciones?* Esta es una pregunta que busca responder cuáles son los principios éticos, los valores sociales y las reglamentaciones legales que tienen vigencia en el deporte y en el marco de las cuales la persona puede encontrar un camino para la toma de decisiones al frente de su organización.

## EL CAMINO PARA UNA ÉTICA DE LA RESPONSABILIDAD

La ética de quien está al frente de una organización se encuentra enmarcada en una jerarquía de preceptos éticos y valores sociales generales que condicionan el marco para la configuración de su propia ética. En la figura 1 se esquematiza esta jerarquía.

Figura 1.

*Jerarquía de preceptos y valores sociales que influyen en la ética de la organización*



En los dos primeros niveles se encuentran los derechos humanos y la ética del orden económico y en el orden económico. Estos principios éticos son la base del quehacer en la organización deportiva y de la responsabilidad de quien está al frente de la misma. A estos principios éticos y valores sociales se les puede llamar “normas supremas” de una organización deportiva. Allí donde los principios éticos y valores sociales tengan vigencia, las organizaciones y gestores deportivos no deberán justificar los principios éticos de sus actuaciones. Esto se debe a que los preceptos éticos ya responden a las características del sistema y, tanto las organizaciones como quienes deciden en ellas, no necesitarán preocuparse más por su justificación y aceptación. Ahora bien, es dentro de este contexto —que fija unos límites incuestionables— donde se puede llegar a formular la propia ética.

En el tercer nivel puede observarse que en un sistema deportivo cada vez más complejo, la ética se verá restringida o no por los compromisos adquiridos con los *stakeholders* que configuran el mismo.

Por fin, en los dos últimos niveles, la misma organización ha ido configurando en el curso de su historia un sistema de valores y normas que también delimitaran la ética de quien toma las decisiones.

Así, finalmente, vemos que las decisiones individuales —las de quien está al frente de la organización— no sólo se basan en la ética personal y en la profesional sino que vienen enmarcadas por todos los niveles jerárquicos que se han mencionado previamente. Veamos, en las páginas que siguen, un análisis detallado de las implicaciones para una ética de la responsabilidad que se dan en cada uno de ellos.

### Los derechos humanos en el deporte

Los derechos humanos son aquellos derechos de que toda persona goza independientemente de su origen étnico, cultural y social, de su nacionalidad, convicciones políticas y religiosas, de su posición económica, género y edad. Surgen entonces los siguientes derechos humanos:

- *Derecho a la no-violencia*: derecho a preservar la integridad (física y psíquica) de la persona y a resolver los conflictos que de ello puedan surgir de forma no violenta.

- *Tolerancia*: tolerancia a formas de vida diferentes o extranjeras. Esto significa que toda persona debe tener igualdad de condiciones para ingresar en el mundo del deporte, independientemente de su origen étnico y social, independientemente de su nacionalidad y religión, superando todas las formas posibles de discriminación.

- *Libertad de asociación*: toda persona tiene el derecho a elegir y ser parte de una organización deportiva que represente sus intereses, competencias y convicciones.

- *Igualdad*: igualdad en el tratamiento del hombre y de la mujer, de forma que cada persona se desenvuelva libremente en igualdad de condiciones.

- *Protección especial*: algunos grupos de personas, como los niños, los jóvenes y también los adultos mayores, gozan de una protección especial.

El deporte es un fenómeno universal, por lo que en él también rigen los derechos humanos universales. Nadie puede permitir que se violen los derechos fundamentales en razón de una religión, del color de la piel, del género o de una tradición. No existe ninguna Carta de los Derechos Humanos especial para musulmanes, cristianos, judíos, africanos, asiáticos o europeos; tampoco para los estadounidenses.

Indudablemente, y no es necesario explicarlo, estos derechos humanos no se reconocen ni se hacen respetar en su totalidad ni en todas las partes del mundo; la cantidad de violaciones de los derechos humanos es simplemente infinita. Así mismo, como escriben Kidd y Donnelly (2000), el deporte no es ajeno a esta realidad. No por eso debemos permitir que se atropelle la dignidad y los derechos del ser humano, debemos hacer valer las normas fundamentales de la acción responsable en el deporte.

Además, uno debe tener claro que, con esos derechos humanos de ninguna manera quedan formulados los principios éticos de acción más ampliamente aceptados y obligatorios. Las siguientes razones lo justifican:

1. Los derechos humanos se originan en un derecho natural. El ser humano goza de esos derechos —así se argumenta— porque los mismos responden a su original y genuina naturaleza. Se puede rastrear esta argumentación del derecho natural hasta Rousseau y se encuentra también una argumentación clásica en la Declaración de Independencia de los Estados Unidos de Norteamérica. Sin embargo, en el sentido de Popper, los derechos humanos se convierten en dogma, puesto que eluden una argumentación de contenido y toda crítica objetiva. Por ello, uno no puede defenderse cuando otras culturas tienen otra idea de “la” naturaleza del hombre —por ejemplo, con relación al hombre y la mujer, la equidad, la tolerancia, violencia, etc.— y formulan sobre esa base “sus” derechos humanos.

2. Los derechos humanos están sujetos a múltiples interpretaciones y atribuciones específicas de significado. Nadie podría saber con certeza lo que la “esencia del ser humano” significa, cuándo se atentaría seriamente contra ella y cuándo la tolerancia se convertiría en paciencia y la igualdad en el afán de nivelación de clases. Las múltiples posibilidades de interpretación ofrecen abundante material para la discusión.

De ningún modo, los derechos humanos ofrecen una primera base ética para la actuación responsable. La concreción de una situación específica se hace imprescindible. Deben darse los pasos que se abordan en los siguientes puntos. Por ello, nos ocupamos ahora del siguiente nivel jerárquico mencionado en la Figura 1.

## **El régimen económico y la ética de la economía**

En un régimen económico se deben diferenciar básicamente dos formas de ética, a saber: a) la ética *del* orden económico y b) la ética *en el* orden económico. A continuación nos dedicaremos a estudiar estas dos dimensiones de la ética.

### *La ética del orden económico*

El orden económico del mercado capitalista se constituye de principios éticos, lo que equivale a decir que esta ética es una condición esencial para su funcionamiento. Entre estos principios éticos encontramos:

- *Justificación ética de la competencia*: la competencia y, con ella, la ambición a los máximos beneficios (esto ya lo decía Adam Smith hace más de 200 años) se justifican con las siguientes razones: la competencia de la economía de mercado se evidencia y caracteriza —también históricamente hablando— como especialmente eficiente; garantiza el aprovechamiento óptimo de los escasos recursos existentes; y promueve y demanda la innovación, alcanzando así las condiciones para el bienestar económico de todas las personas.

- *Maximización de los beneficios*: la ambición por la eficiencia y la ambición por los máximos beneficios son dos conceptos inseparables; ellos nos permiten agotar las posibilidades y oportunidades que ofrece el mercado. Aspirar a y alcanzar tales beneficios

no sólo es legítimo sino esencial para el funcionamiento de este régimen económico. Aquellos que continuamente obtengan pérdidas quedarán fuera del mercado.

- *“Ceguera” ética*: la actuación económica en función del mercado está desprovista de exigencias morales y deferencias. El empresario se preocupa únicamente de las utilidades, no del cumplimiento de demandas éticas. Esta ausencia es justamente lo que permite a la economía ser productiva. Otros sistemas económicos —como, en parte, el socialista— resultaron ineficientes y fueron condenados al fracaso por rechazar la ambición de beneficios y la propiedad privada y, al mismo tiempo, exigir de las actuaciones económicas la contemplación ética en sus motivos, objetivos y efectos.

- *Destrucción productiva*: los costes de la ambición de máximos beneficios pueden también recaer sobre otros. Los economistas llaman a este fenómeno el “proceso de destrucción productiva”. En este marco es legítimo eliminar del mercado al competidor o, más prosaicamente, conducirlo a la bancarrota con todas las consecuencias personales que implica para ese “perdedor” alejarse del mercado. Las empresas innovadoras, con éxito, son sin duda muy ventajosas a pesar de que también producen efectos negativos: efectos negativos externos que radican en la existencia de perdedores y efectos negativos internos que, al reducir costes, aumentar y racionalizar la productividad, conducen a un aumento del desempleo.

- *Racionalidad formal y material*: la ética del mercado se basa en la racionalidad de la demanda de intereses. Además, y en esto Max Weber (1993) ya hacía hincapié, la racionalidad es puramente formal. Ésta no significa igualdad de oportunidades para todas aquellas personas que buscan obtener y satisfacer sus intereses y deseos en el mercado. Así, la distribución del bienestar tal cual repercute en el mercado se diferencia de una distribución con sentido de la equidad. La igualdad de oportunidades no significa oportunidades iguales; la racionalidad formal y material se diferencian “irrecusablemente” una de la otra.

¿Qué consecuencias produce esta ética del régimen económico en relación con la responsabilidad individual como, por ejemplo, la de quien está al frente de la organización deportiva? El comportamiento ético con sentido de la responsabilidad supone —como ya lo hemos establecido— libertad de decisión. Cuando existe solamente una única estrategia óptima para alcanzar una meta, la de obtener beneficios, estamos en ausencia de libertad de decisión. Exactamente la misma situación vive una empresa que, sometida a las condiciones de la competencia, aspira o bien está destinada a obtener beneficios. Las características del mercado y la reinante lucha por mantener la competitividad se encargan de que el mundo empresarial deba adoptar la estrategia, por ejemplo, de elegir el proceso de producción técnicamente más eficiente, o de ofrecer aquel producto que le asegure la mayor utilidad posible según los precios del mercado. Según la Teoría económica —que señala que en un estado de absoluta competitividad, la mejor estrategia conduce a cubrir los costes y el alejamiento de ella puede conducir al empresario a la quiebra— el empresario no es dueño de decidir libremente. En otras palabras: el mercado es “ciego” respecto a la acción moral, pues quien en su actuar deje vislumbrar principios éticos, éstos se volverán contra sus intereses económicos. La ética cuesta dinero y disminuye por ello

la capacidad de competencia de cada empresario en el mercado (Löhr, 1991). Esto sería fatal por una doble razón: una empresa que sustente sus actuaciones en principios éticos será castigada por pérdidas económicas y probablemente desaparecerá del mercado a largo plazo. Los miembros de un consejo de administración no serán elegidos ni reelectos por ser buenas personas y dirigir su organización con ética y responsabilidad, sino por actuar como buenos gestores y obtener éxitos económicos. Concretamente, quien decide en la organización deportiva se encuentra frente a dos alternativas: o bien se concentra en los beneficios y deja de preocuparse por su responsabilidad ética, o bien se identifica con ella asumiendo la disminución de los beneficios, o incluso el alejamiento del mercado.

La ceguera ética del mercado no tiene sus orígenes —tal como ya se ha mencionado— en la falta de ética de responsabilidad de quienes toman las decisiones. Estas personas enfatizan, una y otra vez, de que disponen de poco espacio de acción en el sistema de competencia para tomar decisiones libremente. Así es que, para sobrevivir, se sienten forzadas a decidir en función del mercado: traslado de los puestos de trabajo al extranjero (la competencia conduce a esto), despidos masivos (la cotización de las acciones los hace inevitables), daños al medio ambiente (la necesidad de disminuir los costos de producción también lo promueven), procesos cada vez más veloces e innovaciones tecnológicas innecesarias (la competencia espera ofertas cada vez más atractivas), reducción de los costos sociales (asegurar los créditos de capital no deja otra opción)<sup>3</sup>.

Con relación a lo mencionado anteriormente surge otra reflexión: cuando tratamos las condiciones de las actuaciones con sentido de la responsabilidad se fundamentó que el concepto de responsabilidad se vincula necesariamente a los de conocimiento y comprensión. En determinadas circunstancias el conocimiento y la comprensión se deben alcanzar por medio de investigaciones propias o de un asesoramiento económico determinado que transformen a quienes tienen capacidad de decisión en verdaderos conocedores del tema. No obstante, esto también tiene su coste y reduce el éxito económico de la empresa. En este contexto, y trasladando el problema a la organización deportiva, uno se detiene a pensar en las preguntas, de difícil respuesta, sobre los daños que el deporte produce en la salud y que serán visibles tan sólo después de mucho tiempo. También lo podemos mostrar desde otra perspectiva: en primera instancia se debe disponer de las posibilidades para la acción responsable y la ética. La ética, por decirlo de algún modo, no se obtiene gratuitamente, se obtendrá modificando algunos estatutos o normativas comerciales, o por medio de la creación de comisiones.

Sin embargo, existen muchas empresas que obtienen beneficios, lo cual permite pensar que, en su caso, sí que podrían actuar con una ética de la responsabilidad. O bien, cabe

---

<sup>3</sup> Sería incorrecto utilizar el término "coacción del sistema" para explicar estas relaciones desde el momento que el surgimiento de un mercado global no es una ley natural, sino el resultado, por ejemplo, de decisiones políticas que afectan a todos los pueblos de la Tierra, la democracia y la libertad e incluso al mercado alimentando su ceguera ética. Sin embargo, para algunos las consecuencias de este desarrollo se consideran inevitables.

preguntarse que, si han obtenido beneficios, es precisamente porque no han actuado bajo una ética de responsabilidad (Löhr, 1991: 285): si la empresa, por ejemplo, los obtuvo abusando de su poder en el mercado, creando acuerdos, instituyendo monopolios, explotando trabajadores, perjudicando al medio ambiente o de otras formas. En segundo lugar, y sin más rodeos, debemos preguntarnos si es deseable u oportuno que una economía de mercado permita la existencia de este tipo de empresas que se asocian indefectiblemente a la pérdida de bienestar. Y, en tercer lugar, es muy difícil decir hasta qué punto se justifica la pérdida del bienestar para asegurar la acción ética y responsable (Kötter, 1991).

En principio, las actuaciones éticas con sentido de la responsabilidad y económicamente efectivas están relegadas de las condiciones del mercado a menos que sean rentables para la empresa. En estas circunstancias se manejan dos casos:

- Los clientes valoran el comportamiento ético y responsable. Este puede ser el caso en que la empresa prefiere convencer a los clientes que sus productos protegen el medio ambiente y que, por lo tanto, se justifica el precio más elevado.

- Los clientes boicotean los productos de aquellas empresas que todos saben que faltan a los principios éticos más ampliamente aceptados y se dirigen a las tiendas que promueven el “comercio justo”. Este es el caso de las pelotas de fútbol que no se venden en Alemania, porque se sabe que son producidas por niños trabajadores de los países en vías de desarrollo. Sin embargo, ésta tampoco es una decisión ética ni responsable, ya que el mercado sigue siendo quien decide en qué medida se respetan los preceptos éticos (Homann /Blome-Drees, 1992).

A modo de resumen: la ética cuesta dinero, pero hay situaciones en que la ética permite ganar dinero, y en este marco, la ética está al servicio de la obtención de beneficios. El exponerse a la “ceguera moral” del mercado puede provocar muchas consecuencias negativas, incluso en el ámbito del deporte. Los siguientes ejemplos lo demuestran:

- *Elevados costes de transacción*: el mercado sólo puede funcionar adecuadamente para el comprador cuando es posible una comparación de los productos y precios de los distintos ofertantes antes de la compra; cuando además se pueden alcanzar acuerdos claros sobre la calidad y el precio del producto con un ofertante y se puede garantizar que dichos acuerdos se respetarán. Sin embargo, en muchos casos estas condiciones previas no se cumplen. No debemos olvidar que una empresa con ánimo de lucro tiende a comportarse deslealmente, tiende a ocultar los déficits, la calidad insuficiente, la posibilidad de un desgaste prematuro y a difundir promesas falsas. El comprador deberá estar prevenido ante el “oportunismo estratégico” del vendedor (Williamson, 1975; 26). En estos casos, los costes de transacción aumentan, y de querer protegerse de este oportunismo estratégico, se deberá negociar los contratos con mucho cuidado, recopilar amplia información y controlar atentamente el cumplimiento del contrato (véase al respecto las ventajas de la prestación de servicios de un club y los fallos del mercado en Heinemann, 1998)

- *Deficiencias de la oferta*: en el mercado no se producen ni ofertan bienes considerados convenientes y necesarios tales como los bienes meritorios —que sólo son rentables si la demanda existente es suficientemente amplia— o los bienes públicos

(Heinemann, 1998:84). He aquí un ejemplo: son muy pocos los deportistas, equipos o disciplinas deportivas que resultan atractivos para hacer en ellos importantes inversiones de carácter publicitario. La mayoría quedan fuera de esa posible fuente de financiación, perjudicando su promoción, o incluso poniendo en peligro su existencia a causa de sus reducidas posibilidades financieras; por lo que la diversidad cultural, las posibilidades y deseos de desarrollo individual se ven amenazadas.

- *Cambios en las preferencias*: Se produce una espiral autodinámica en el desplazamiento de las preferencias de los consumidores. Los deportes o equipos atractivos reciben una promoción financiera que les abre mejores posibilidades para captar nuevos talentos, ofrecer mejores condiciones de entrenamiento y atractivos incentivos financieros, a la vez que les permite comprar estrellas que atraen más espectadores. Esto sigue aumentando su atractivo, con lo que mejoran sus perspectivas de alcanzar ingresos más elevados, que a su vez se pueden emplear para incrementar su atractivo, gustar más al público y mejorar su economía publicitaria. Las preferencias de los espectadores se desplazan a favor de estos deportes. Es precisamente por estas razones que los deportes o equipos menos atractivos están condenados a permanecer en la sombra.

- *Explotación de los escasos recursos*: el mercado no vela por la utilización cuidadosa de los recursos disponibles a largo plazo, especialmente de los recursos naturales. Las oportunidades del mercado deben ser aprovechadas rápidamente. Los recursos naturales no son (siempre) propiedad privada y, por lo tanto, no existe la iniciativa individual de preservarlos e invertir para su conservación a largo plazo, puesto que los beneficios que se obtienen no afectan a la sola persona. Se puede llegar, así a una explotación y, con ella, a un agotamiento anticipado de los recursos existentes. De la misma forma se puede interpretar la similitud entre los perjuicios sobre el medio ambiente y la explotación de los recursos a costa de terceros.

En el deporte también se pueden citar ejemplos. El deportista de élite está especialmente expuesto a cargas físicas muy elevadas. El número de competiciones aumenta rápidamente por la presión de los intereses comerciales. Los períodos de recuperación son cada vez más cortos. A pesar de las pequeñas lesiones, el o la deportista está obligado a participar en dichas competiciones y así ganar la mayor cantidad de dinero posible durante su carrera deportiva. El cuerpo se ve sobreexigido, las microlesiones no se recuperan completamente en el corto tiempo de reposo y, en cambio, sí permiten continuar con el entrenamiento. De este modo, aumentan las posibilidades de que estos daños se agraven y se transformen en lesiones crónicas.

- *Falsificación de los productos*: la oferta comercial produce mercancía para satisfacer los intereses y deseos de terceros, dependiendo de las condiciones que hacen que una competición se vuelva especialmente atractiva para los espectadores. He aquí algunos ejemplos: los calendarios de las competiciones se confeccionan según los intereses publicitarios, los reglamentos deportivos se cambian para hacer los deportes más atractivos en los medios de comunicación, la distribución en diferentes equipos de determinados jugadores se lleva a cabo con la intención de aumentar la tensión y expectativa del resultado y poder ofrecer al aficionado, que no conoce bien las reglas de la disciplina, un espectáculo más entretenido y variado.

Nosotros observamos que el deporte se modifica casi inevitablemente según las leyes del mercado y, más específicamente el deporte debe renunciar a los principios éticos que antiguamente fueron especialmente importantes para él.

### *La ética en el régimen económico*

Las consecuencias negativas de la “ceguera moral” del mercado se deben neutralizar, pero, como éste no es capaz por sí solo, se requiere de un mando externo: las leyes estatales. A través del régimen legal de la economía se (puede) hacer que sistemáticamente los preceptos éticos adquieran carácter de obligatoriedad. Una vez que se disponga de una ética de la economía —económicamente forzada— y de una ética en la economía —legalmente irrefutable—, las organizaciones deportivas, así como las personas al frente de las mismas, quedan libres de aplicar sus principios éticos individuales.

Podemos nombrar algunos ejemplos de ese tipo de normas que resultan de los principios éticos:

- Reducción de las consecuencias contra terceros de las actividades económicas, como, por ejemplo, los perjuicios al medio ambiente;
- Control de la forma y la importancia del crecimiento económico, es decir, una limitación del potencial de crecimiento según el concepto de crecimiento en calidad;
- Formas de organización del mercado que contemplen mantener el nivel de vida, la salvaguardia de las relaciones laborales, el efecto de daños a largo plazo, la protección a determinados grupos de personas (personas con capacidades diferentes, niños y jóvenes) y la igualdad en el trato (por ejemplo, mujeres, inmigrantes, etc);
- Responsabilidad de las consecuencias políticas del desarrollo económico. Podríamos pensar, por ejemplo, en las medidas de seguridad que son responsabilidad del Estado cuando existe suministro de energía atómica. Otro ejemplo del requerimiento de decisiones políticas en una actividad económica se constata en los planes de ordenación urbanística, en la política de infraestructuras y de transportes que deciden sobre la localización de las ofertas deportivas en un lugar y no en otro, como es el caso del turismo de invierno en los Alpes y el turismo de verano en los distintos países del Mediterráneo.

No obstante, ni con la ética de la economía, ni con la creación de la ética en la economía con carácter legal y obligatorio, se pueden erradicar definitivamente todos los problemas éticos y las consecuencias de la acción económica en el deporte. En la de los principios éticos en el régimen económico aparecen cada vez más problemas basados en errores de su aplicación. Algunos de estos problemas son los siguientes:

- *Negligencia temporal*: el legislador reacciona frente a los problemas éticos más nuevos y relevantes cada vez con mayor demora. Un ejemplo de ello es la reacción desfasada respecto a las nuevas tecnologías, las técnicas informativas, o el advenimiento de la economía virtual. El legislador difícilmente puede predecir las consecuencias sociales y éticamente indeseables de su desarrollo y, por lo tanto, reacciona una vez que estas

consecuencias ya se hicieron públicas y perjudicaron a muchos, es decir, demasiado tarde.

- *Normas generales*: las normas legales regulan los hechos solamente en forma general, no lo hacen para cada caso en particular. Así quedan muchas “lagunas jurídicas” en las que algunos hechos simplemente no están regulados, o lo están de modo muy general quedando a la libre interpretación de la persona interesada.

- *Limitación espacial*: la globalización de la economía hace cada vez más difícil que los países establezcan para todos los actores las mismas condiciones legales, e incluso los mismos costes. Las empresas trasladan su producción de aquellos países con estrictas regulaciones —por ejemplo, en el área de la protección ambiental o de la seguridad social de los trabajadores— a países que ofrecen condiciones más económicas.

Así, observamos que persiste dentro de la ética de la economía y la ética en la economía un amplio “vacío” en relación con las actuaciones individuales según los valores sociales y preceptos éticos más aceptados; vacío éste que debe desaparecer. Una vez más, la persona al frente de la organización deportiva y su responsabilidad son presas de esta situación. Debe controlar qué cuestiones éticas, involucradas en su campo de acción, ya tienen respuesta en ese sistema superior en qué medida esos preceptos éticos adquieren vigencia en su territorio y cuál es el vacío que persiste para las actuaciones éticas y responsables. Todavía quedan varios niveles jerárquicos expuestos en la Figura 1 que se exponen a continuación.

## El sistema del deporte como marco de la regulación de intereses

Hasta ahora, siempre nos hemos movido en un marco donde los preceptos éticos y los valores sociales estaban establecidos de forma clara y, en parte, como jurídicamente obligatorios. Pero también ha quedado demostrado que existen varios vacíos que deben ser salvados por las actuaciones éticas y responsables de la organización, y por cada persona particular. Existe una separación sistemática entre lo ético y lo legalmente permitido. En el sistema del deporte se debe intentar cubrir estos vacíos. No obstante, debemos preguntarnos: ¿sobre la base de qué preceptos éticos?

Como lo demuestran las siguientes reflexiones esta pregunta tiene una única respuesta:

- *Pérdida de autoridad*: Cada vez son más las instituciones que pierden su función, autoridad y legitimación de imponer una orientación ética. Esto vale tanto para la Iglesia como para la escuela y la familia. La reflexión ética en la sociedad moderna está poco institucionalizada.

- *Diferenciación social*: la sociedad se diferencia —cada vez más— en distintas partes de un sistema social en las que se decide y actúa según medidas legales propias. Esta realidad hace muy difícil que nos imaginemos un conjunto de principios éticos y valores que nos rijan a todos. La sociedad moderna se aleja cada día más del concepto de una cultura única. El aumento de la diversificación es la característica más sobresaliente de

la evolución de la sociedad; lo típico de una sociedad moderna es la variedad de estilos de vida, la diversidad y flexibilidad en la planificación de la vida y, con ello, la heterogeneidad de valores y la disgregación de actitudes éticas fundamentales. La individualización, mediante la que se caracteriza a la sociedad moderna, es el reflejo de la diferenciación social y cultural de valores sociales y preceptos éticos.

• *Individualización*: con este hecho del aumento de la individualización, la persona es responsable de su proyecto de vida y la organización de su biografía. Cada uno decide sobre cuáles son los principios éticos que guiarán sus actuaciones.

Con todo, resumimos este punto diciendo que tanto los principios éticos, las convicciones ideológicas y religiosas, como los valores sociales —a excepción de los derechos humanos y de las normas jurídicas— pertenecen a la esfera de lo privado, por lo que no cuentan necesariamente con el reconocimiento público. Por ejemplo, cuando una empresa toma decisiones basadas en principios éticos, o adopta algunas actitudes fundamentales apoyadas en la religión o la ideología, necesita de una justificación que, finalmente, es individual y no está basada en argumentos racionales (Herms, 1991: 101).

De estas reflexiones se desprende la idea de que en el sistema del deporte convive una gran cantidad de justificaciones e intereses diferentes que responden, además, a diferentes valores y preceptos éticos. A partir de este momento, se puede considerar al sistema del deporte como la institución más importante para la coordinación de los distintos preceptos éticos que se manejan y cobran efecto, de los distintos valores sociales e intereses individuales que se reconocen.

Las consecuencias que se desprenden de estas reflexiones y lo que se pretende transmitir con ellas quedarán más claras con el concepto de *stakeholder* que abordaremos a continuación.

### *El concepto de stakeholder*

El concepto de *stakeholder* supone la existencia de una multiplicidad de grupos de interés e instituciones dentro y fuera de una organización que, por un lado, aportan un valor agregado a la organización y, por el otro, pueden exigirle derechos y entablarle reclamos (Schmid, 1998; Clarkson, 1995; Freeman/Evers, 1993).

La red de stakeholders y sus consecuencias se ilustrarán con un ejemplo, el del Comité Olímpico Internacional (COI). El modelo organizacional tradicional del COI fue un sistema de control jerárquico: mientras que el COI tiene como subordinados a los Comités Olímpicos Nacionales, éstos tenían como subordinados a los atletas. La subordinación implicaba que esas organizaciones representaban al COI en sus países, pero ellas no representaban los intereses de sus países ante el COI. Por su parte, las Federaciones Internacionales sólo tenían un papel importante en la realización de los Juegos Olímpicos, y las Federaciones Nacionales sólo lo hacían con relación al apoyo de los equipos nacionales. Los principios éticos —por ejemplo, los que se oponían a la profesionalización y comercialización del deporte— podían prevalecer fácilmente.

En fin, este sistema jerárquico no pudo sostenerse por mucho tiempo, principalmente si tenemos en cuenta la variación del significado económico, político, social y también cultural de los Juegos Olímpicos. Muchos y nuevos intereses aparecieron y surgieron organizaciones para defenderlos y hacerlos respetar. En pocas palabras: el sistema del deporte se convirtió en una arena política (Porro, 1997). El COI reaccionó adoptando tres estrategias diferentes:

- *Estrategia de incorporación.* Los colaboradores más importantes para la realización de los Juegos Olímpicos –Comités Olímpicos Nacionales (CON), los Comités Organizadores de los Juegos Olímpicos, las Federaciones Internacionales (FI) y las Federaciones de Atletas– exigieron mayor influencia. Fueron incluidos con los mismos derechos e institucionalmente amparados en instancias y procesos de decisión del COI.

- *Estrategia de cobertura contractual.* En especial, con aquellos colaboradores imprescindibles a la hora de la realización de los Juegos Olímpicos (ciudades, Estado, patrocinadores, centros de televisión y radio, proveedores,...) se celebraron acuerdos contractuales donde se estipulan los derechos y obligaciones mutuas y preceptos éticos.

- *Estrategia de nivelación de intereses por medio de negociaciones específicas.* Se debe negociar de forma individual con otras organizaciones y agrupaciones que pudieran influir en las decisiones del COI (asociaciones de protección del medio ambiente, iglesias, organizaciones sindicales, organizaciones no gubernamentales, empresarios del lugar) y así obtener una nivelación de intereses.

Se pueden encontrar procesos similares en todas las organizaciones deportivas, de modo que el ejemplo del COI puede considerarse como típico. Todo esto tiene sentido en la medida que permite explicar las consecuencias de las actuaciones con responsabilidad ética. Las organizaciones deportivas ya no deciden solas ni controlan exclusivamente su deporte. Los objetivos y las posiciones éticas propias ya no pueden imponerse jerárquicamente; únicamente tendrán éxito si hay negociaciones y la nivelación de intereses de por medio, lo que conduce a que los responsables dispongan de nuevas cualificaciones.

Cada uno de estos grupos que tienen la potestad de establecer reclamos a la organización deportiva asocia a estos reclamos sus propias demandas éticas en la toma de decisiones y actuaciones de la organización. No existe duda alguna que esa variedad de valores puede llegar a ser primordial para el éxito de la organización deportiva. Por ejemplo, puede suceder que, si no se cumple con determinadas demandas de los patrocinadores, éstos probablemente se retiren del negocio; los protectores del medio ambiente pueden manifestar su disconformidad e incluso conducir a un boicot; la organización coordinadora de un evento puede establecer sanciones si no se respetan las normas del juego limpio; la Iglesia también puede manifestarse si la dignidad del ser humano se ve amenazada; o el municipio que se ocupa de la seguridad y el aspecto del lugar.

A modo de resumen se puede afirmar que los fundamentos éticos de la acción en una organización deportiva serán el resultado —en tanto el mercado y las leyes lo permitan— de un complicado proceso de nivelación entre las distintas demandas, expectativas,

posiciones morales y preceptos éticos de los diferentes grupos que afectan al deporte y su organización (*stakeholders*). Quien está al frente de la organización está obligado —aquí también— a encontrar su espacio para su actuación autónoma, ética y responsable.

### *La autodeterminación*

Con el compromiso colectivo de los actores se abre una nueva posibilidad para cumplir con las diversas demandas y exigencias, al mismo tiempo que persisten las lagunas jurídicas en la normativa legal (Lammers/Schmitz, 1995). Esto sucede cuando los miembros de un sector o rama comercial se obligan a mantener un determinado nivel en la producción y comercialización de sus bienes o servicios. Este tipo de compromisos colectivos asegura que todos los actores cargan con los mismos “costes de la ética”, es decir, que se neutraliza la competencia. Estos compromisos colectivos se pueden manifestar de las siguientes formas:

- Las empresas de un sector se reúnen en una federación en la que se establece una especie de “código de ética”. Es así, por ejemplo, que la federación de propietarios de centros de *fitness* llega a un acuerdo según el cual los directores de sus centros han de tener necesariamente una formación superior, se respetarán ciertos principios sobre la estructura de contratos y precios, los aparatos que se utilicen cumplirán con normas técnicas mínimas, se realizará publicidad conforme a la verdad y se permitirá que controladores externos examinen el cumplimiento de estos principios. Ser miembro de una federación de este tipo supone la aceptación y el cumplimiento de estos principios. Este tipo de compromisos colectivos aumenta la confianza que el cliente deposita en la empresa; la federación tendrá especial interés en el cumplimiento de las reglas, ya que el comportamiento inadecuado de uno de sus miembros perjudicará la imagen de todo el sector.

- De la misma forma, las federaciones deportivas (también las internacionales) pueden acordar algunos principios éticos obligatorios para todos sus miembros. Algunos ejemplos son la prohibición del dopaje y sus controles, las reglas generales del “juego limpio”, los acuerdos de protección al medio ambiente que realizan las federaciones deportivas que practican su deporte en la naturaleza (por ejemplo, la federación de actividades náuticas o la federación de deportes de invierno).

- Cada sector puede comprometerse frente al Estado —con o sin contrato de por medio— a respetar determinados valores de contaminación del aire, entre otras cosas, quedando sujeto a que éste pueda actuar con medios legales en caso del no-cumplimiento.

A decir verdad, la empresa o el sector limitan su autonomía de acción. La ventaja de estas formas de auto compromiso o auto obligación radica en que el campo de acción es mayor a que si el Estado lo regulara legalmente. Otra ventaja consiste en la flexibilidad que existe para adaptar los compromisos a las condiciones del sector y el hecho de que cada actor puede, sobre la base de sus conocimientos del mercado, estimar el alcance y la viabilidad económica de las limitaciones éticas concretas de la libertad de acción (Lammers/Schmitz, 1995)

## La responsabilidad ética en la organización deportiva

### *La ética de la organización*

En los párrafos anteriores se presentaron los preceptos éticos existentes fuera de la organización deportiva y los valores morales reconocidos socialmente que pueden entenderse como las condiciones que enmarcan los preceptos éticos dentro de ésta. Éstos determinan el campo de decisión para la formulación de una ética organizacional autónoma. La ética de la organización se puede entender de la siguiente manera:

- El código de comportamiento, las normas y las reglas que conducen a la realización u omisión de determinadas acciones o provocan determinados efectos;
- Que promueven la unión de la empresa y sus miembros;
- Que entran en vigencia por sí solas;
- Que se fundamentan y acuerdan entre las partes mediando un proceso de comunicación;
- Y que tienen por objetivo limitar las consecuencias negativas del afán de lucro en decisiones de política de organización.

Es muy difícil responder sobre la viabilidad de una ética de la organización entendida de esta manera, por dos razones fundamentales: a) esta concepción supone que los preceptos éticos corresponden a la organización y no a la persona, y b) los principios éticos en una organización pueden constituirse en preceptos éticos obligatorios para todos los miembros por igual.

También, dentro de la organización deportiva y, en especial, cuando se trata de acuerdos voluntarios debieran cumplirse algunos requerimientos éticos generales. Se podrían nombrar, por ejemplo, la transparencia en los procesos de toma de decisiones, las normas de decisión democrática, la argumentación racional y la eficiencia de la utilización de recursos, o la clara orientación de los objetivos de decisión y acción. No obstante todo lo anterior, se debe decir que existen posiciones contradictorias en la literatura existente respecto a cómo se argumenta la ética de una organización y si la misma se deriva de los preceptos éticos reconocidos en general (véase al respecto, Steinmann y Löhr, 1991). No se profundizará en esta discusión. Algunas consideraciones respecto a cómo debiera responderse esa pregunta surgen de las siguientes reflexiones que tratan sobre los problemas éticos en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones empresariales.

### *La ética en el proceso de toma de decisiones empresariales*

Independientemente de que la ética empresarial pueda adquirir carácter de obligatoriedad en el marco de la cultura de la organización, aquí se trata de indagar en qué espacios la persona responsable puede actuar con sentido de la responsabilidad, según la regulación

del régimen jurídico, la presión del mercado y de la competencia y las exigencias de los distintos grupos de interés o *stakeholders*. En el marco de estos espacios se indican cuáles serían los problemas éticos de quien debe afrontar el proceso de toma de decisiones y cómo los puede solucionar. La siguiente exposición muestra cómo estos problemas pueden representar grandes desafíos para la motivación de los trabajadores y la eficiencia de la organización. Se puede pensar en problemas de acoso sexual, de los distintos juegos políticos en una organización, de la trasmisión deficiente de la información, del control insuficiente de la calidad del producto, de declaraciones desleales en la prensa u otras actitudes desleales.

Si partimos de la base de que la ética de responsabilidad se impone en el proceso de decisión, significa que la misma se constituye en una ética de situación, es decir, se traduce en la responsabilidad de las consecuencias de decisiones concretas. Los problemas que debe enfrentar la ética de responsabilidad resultan de los elementos de una ética de responsabilidad explicados anteriormente. A continuación se resumen algunos de ellos:

1 ¿Ante quién se debe actuar de forma responsable? Esta pregunta afecta a las personas implicadas, las instituciones y el medio ambiente, quienes podrán responsabilizar al responsable y a su organización deportiva de sus decisiones y actuaciones.

2 ¿Qué grado de comprensión y conocimiento de las consecuencias de sus actos se le puede exigir al responsable, cuando difícilmente se pueden responder las siguientes preguntas? ¿Qué alcance tiene la responsabilidad cuando las consecuencias de las actuaciones son difíciles de estimar con total seguridad e incluso con buenos grados de probabilidad? ¿Qué responsabilidad recae sobre un individuo cuando las consecuencias pueden resultar del actuar de muchos, como lo es en el caso típico de la contaminación ambiental? ¿Qué responsabilidad se le puede atribuir cuando aparecen situaciones con efectos negativos que sólo aparecen a largo plazo, como en el caso de la creciente comercialización y profesionalización del deporte?

3 ¿Qué margen posee el responsable deportivo en la toma de decisiones? En otras palabras ¿de qué autonomía y libertad dispone para apoyar sus actuaciones con sentido de la responsabilidad y con sus propias normas éticas, cuando sabemos que está sometido a las leyes del mercado y de la competencia? Esta pregunta hace referencia a su margen de acción y al de la organización deportiva.

4 Y, por último, en situaciones concretas de toma de decisión, ¿con qué valores éticos debe sentirse obligada la organización?

Estas son preguntas que sólo pueden responderse por medio de la comunicación dentro de la organización deportiva. Vivimos en un “mundo moral” donde cada uno de nosotros (también como miembro de organizaciones) actúa —más o menos conscientemente— de forma moral; cada uno juzga “su mundo” y lo que acontece en él invariablemente de forma moral. Por estos motivos es que la respuesta a estos cuatro grupos de preguntas conduce a que una ética de responsabilidad sólo puede darse en un proceso

comunicativo, ya que la norma es que las decisiones no se toman individualmente. Por lo tanto, ética de responsabilidad es también ética de comunicación. Este tipo de ética de comunicación sólo puede surgir bajo las siguientes condiciones (Brown, 1992):

- *confianza*: esto es, uno debe estar seguro de tratar sólo aquellas cuestiones o temas que son objeto de discusión y no otras (indirectas y subliminales) y para las que que cuente el argumento y no otros criterios (por ejemplo, razones personales);
- *involucramiento*: se refiere a que todas las personas o grupos a los que afecten esas decisiones estén involucrados;
- *investigación*: esto es que las discusiones no siempre deben comenzar desde cero, sino que debe examinarse qué acontecimientos ya son conocidos, explorados, decididos y determinados;
- *consistencia*: esto es asegurarse que los problemas relevantes puedan responderse uno tras otro y en lo posible exhaustivamente, problemas como cuál es nuestro objetivo, qué queremos conseguir, de qué alternativas de acción disponemos, con qué conocimientos contamos y cuáles son los preceptos éticos que dejamos nos influyan en nuestras decisiones. De lo contrario, se estará frente a una mezcla compleja de discusiones y decisiones que la literatura reconocería como “decisiones basura”.

¿Cuáles son los problemas que surgen en cada uno de los pasos del proceso de toma de decisiones racionales (Heinemann, 1998)?

1. *Los problemas éticos en el análisis de la situación*: la primera fase de la toma de decisiones racionales es el análisis de la situación y la identificación de los problemas que una organización deportiva debe enfrentar en la actualidad. En esta fase los valores morales ya juegan —consciente o inconscientemente— un papel fundamental y muchas veces funesto. Lo comprobamos con los siguientes ejemplos:

a) *El procesamiento de la información*: para un adecuado análisis situacional se debe reunir, seleccionar, compartir, interpretar y valorar mucha información. Pero, ¿qué información se considera importante? ¿Qué información se puede y debe dejar de lado? Y finalmente ¿qué información se comparte y qué información se oculta? Si consideramos la organización deportiva como una arena política (Porro, 1997) vemos que el recopilar y compartir una determinada información se puede convertir en un arma de poder. El conocimiento es poder, y ¿a quién le gusta compartir ese poder por el simple hecho de hacerlo? Un trabajador que comparte todo su conocimiento y su información —sin el mero respaldo— puede poner en peligro su propia posición.

b) *La presión del problema y la decisión*: con frecuencia los problemas no aparecen ni se detectan en la esfera donde se deciden las posibles soluciones; la presión del problema no surge necesariamente en el proceso de toma de decisiones. Muchas veces los déficits quedan al descubierto, las debilidades de la organización no se identifican adecuadamente y los problemas quedan sin solución.

c) *El consenso de grupo*: así mismo, un proceso con características de dinámica de grupo puede dificultar la toma de decisión. En los grupos solidarios y con una buena integración social se llega rápidamente a un consenso, muchas veces sin discutir las alternativas con el debido cuidado, lo que en determinadas circunstancias puede convertirse en una amenaza.

Cuando se actúa con sentido de la responsabilidad y se pretende exigir lo mismo a los trabajadores, se torna imprescindible un análisis de cómo se da la comunicación y la toma de decisiones de los trabajadores y miembros.

2. *La ética en la determinación de los objetivos*: en la determinación de los objetivos de la organización deportiva o bien en una decisión concreta, siempre se involucra una toma de decisiones sobre normas e intereses que deben regir en las actividades de la organización. De este modo, cuando se determinan los distintos objetivos de la organización se debe, además, dar cuenta de: a) en qué medida se relacionan estos objetivos a un código de valores o, por ejemplo, si se reflexionó sobre su trascendencia ecológica, o si requiere de alguna colaboración social y responsabilidad humana, y b) con qué valores morales, demandas éticas, intereses y exigencias debe y puede contar la organización deportiva para poder tomar sus decisiones en el marco de la red de los diferentes *stakeholders*. La determinación de los principios éticos resulta positiva en la medida que estos se comprendan y no sólo se confiesen.

3. *La ética de los objetivos materiales*: puede ser el caso de los objetivos materiales, como, por ejemplo, un producto que implique en sí mismo una cualidad moral, o se le atribuya externamente una cualidad moral positiva o negativa (Grossling, 1999: 215) Este puede ser el caso de los instrumentos deportivos —por ejemplo balones de fútbol—, que se producen en un país en el que se atenta contra los derechos humanos.

4. *Los conflictos entre el compromiso con la organización y la ética profesional*: cada trabajador o miembro de un club tiene preceptos éticos propios y valores morales que fue adquiriendo y formando a lo largo de su vida en sociedad, y principalmente en su desempeño profesional. Cada profesión desarrolló su propia ética; un claro ejemplo de ello son los médicos. En relación con esto puede surgir un conflicto entre los requisitos y las demandas que la organización espera del trabajador y la ética institucionalizada de su profesión. Un conflicto de este tipo se puede observar en el campo del médico especializado en medicina deportiva cuando el entrenador y el club lo obligan a que el deportista (por ejemplo, el futbolista) esté en condiciones de jugar el próximo partido. La única forma de que esto sea posible es que el médico —en contra de su ética profesional— bombardee al deportista con medicamentos sabiendo que no le está dando el tiempo de recuperación necesario. Otro ejemplo podría ser el caso de un sociólogo del que se espera que maquille los resultados de sus investigaciones, de modo que frente a terceros —por ejemplo, acreedores— pareciera que la empresa tiene éxito cuando los datos empíricos demuestran lo contrario.

5. *La elección de alternativas según los valores morales*: esta determinación de los objetivos según valores morales no libera al miembro de la organización de su argumentación ética y justificación en las demás fases del proceso de toma de decisiones. No implica que justamente se haya elegido los mejores medios para alcanzar el objetivo. El fin no justifica los medios. De aquí que la ética de la organización surta efecto a lo largo de todo el proceso de toma de decisiones. La elección y el análisis de las distintas alternativas de decisión se da teniendo en cuenta los posibles efectos y, de hecho, en este punto también es válido todo lo que se dijo para el análisis de la situación y la comprensión del problema: se trata de que se discutan la mayor cantidad de alternativas posibles y que no se caiga preso del consenso interno o juego político. En esta fase del proceso de toma de decisiones también es esencial la franqueza en relación con el proceso y los métodos. Lo mismo vale para el análisis y la elección de las alternativas más adecuadas para determinar los objetivos y solucionar los problemas. Aquí se trata del análisis de los efectos y resultados proyectados —y no proyectados— y no solamente en vista del cumplimiento del objetivo.

6. *La franqueza en el control de los resultados*: finalmente, también pueden surgir problemas éticos importantes en la realización de la alternativa considerada como mejor y el control de sus efectos; pueden existir dudas sobre qué información se debe divulgar, si se debe compartir la información sobre el éxito o el fracaso de una medida, cómo se debe proceder con el informe sobre una meta no alcanzada, en qué medida un éxito o un fracaso puede ser aceptado, y cómo se debe actuar con las personas que contaban con el éxito de una determinada medida.

## CONCLUSIONES

Este artículo muestra claramente los problemas éticos que pueden aparecer e influir de las formas más variadas y muchas veces sutiles en las actuaciones de quien está al frente de las organizaciones deportivas. Estos problemas no se regulan o solucionan con la simple apelación a los principios éticos universales (por ejemplo, derechos humanos), a las normas jurídicas y demandas de los distintos *stakeholders*. Más bien se trata de la responsabilidad individual de cada miembro de una organización, la que resulta tanto más grande cuanto más autonomía y poder de decisión tiene esta persona en el proceso de planificación y toma de decisiones.

La responsabilidad ética de esta persona se puede esquematizar en tres puntos:

1. En una organización deportiva se deben imponer sin lugar a dudas los derechos humanos universales, la ética del orden económico y en el orden económico en tanto así esté estipulado en las leyes.
2. Hay que contemplar las distintas demandas y preceptos éticos de los diferentes grupos de interés e incluirlas en sus actuaciones.

3. En este marco, hay que sondear su margen de acción para imponer sus propios preceptos éticos. Para ello, la persona que decide dispone de distintos instrumentos, a saber: compromisos colectivos en un sector, compromisos colectivos en una federación, el desarrollo de una ética de la organización y los controles éticos y responsables en el proceso de toma de decisiones en la misma.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BROWN, M.T. (1992), *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, Barcelona, Paidós.
- CLARKSON, M.B. (1995), "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate performance", *Academy of Management Review*, nº 20.
- FEEMAN, E. y W. EVAN (1993), "A stakeholder theory of the modern corporation", en CHRYSSIDES, G./ KALER, J. (coord.): *An introduction to business ethics*, Routledge, Londres.
- GÖßLING, T. (1999), "Wirtschaftsethik als Kommunikationsprozess", en NUTZINGER, H.G.: *Wirtschafts- und Unternehmensethik: Kritik einer neuen Generation*, Verlag Gabler, München.
- HEINEMANN, K. (1998), *Introducción a la Economía del deporte*, Barcelona, Editorial Paidotribo.
- HOMANN, K. y F. BLOME-DREES (1992), *Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- HUBER, W. (1998), "Menschenrechte", en GRUPPE, O./MIETH, D. (coord.), *Lexikon der Ethik im Sport*, Verlag Hofmann, Schorndorf.
- KIDD, B.C. y P. DONELLY (2000), "Human Rights in Sports", en *International Review for the Sociology of Sport*, 35/2.
- KÖNIG, M. (1999), "Ebenen der Unternehmensethik", en NUTZINGER, H.G.: *Wirtschafts- und Unternehmensethik: Kritik einer neuen Generation*, Verlag Gabler, München.
- KÖTTER, R. (1991), "Fundierungsprobleme einer Unternehmensethik im Rahmen der neoklassischen Gleichgewichtstheorie", en Steinmann, H. / Löhr, A. (ed.): *Unternehmensethik*, Metzlersche Verlagsbuchhandlung, Stuttgart.
- LAMMERS, J. y O. SCHMITZ (1995), *Der moralische Handlungsspielraum von Unternehmen – eine institutionenökonomische Perspektive*, Metropolis-Verlag, Marburg.
- LÖHR, A. (1991), *Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre*, Verlag Siebeck, Stuttgart.
- OTT, K. (1998), "Verantwortung", en Grupe, O./Mieth, D. (coord), *Lexikon der Ethik im Sport*, Verlag Hofmann, Schorndorf).
- PLICHT, G. (1969), *Wahrheit, Vernunft, Verantwortung*, Verlag Siebeck, Stuttgart.

- PORRO, N. (1997), "El asociacionismo deportivo como modelo organizativo. Movimientos, sistema y cambio", en *Apunts. Educación Física y Deportes*, nº47, pp.20-30.
- RICH, A. (1991), *Wirtschaftsethik*, Verlagshaus G. Mohr, Gütersloh.
- SCHMIDT, U. (1998), "Das Anspruchsgruppenkonzept", en *Das Wirtschaftsstudium*, 27, 10.
- SCHREYÖGG, G. (1981), "Zielsetzung und Planung – Normative Aspekte der Unternehmensplanung", en Steinmann, H. (ed.): *Planung und Kontrolle*, Verlag Gabler, München
- SCHUMANN, O.J. (1999), "Die Kunst des Fragens: Anmerkungen zur Wirtschaftsethik aus radikal-konstruktivistischer Perspektive", en Nutzinger, H.G.: *Wirtschafts- und Unternehmensethik: Kritik einer neuen Generation*, Verlag Gabler, München.
- STEINMANN, H. y A. LÖHR (coords.) (1991), *Unternehmensethik*, Metzlersche Verlagsbuchhandlung, Stuttgart.
- WEBER, M. (1958), *Politik als Beruf*, en Weber, M., *Gesammelte politische Schriften*, Tübingen, J.C.P Mohr
- (1993), *Economía y sociedad. Esbozo de Sociología comprensiva*, Fondo de Cultura Económica, México.
- WILLIAMSON, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Macmillan, New York.

**RECIBIDO: 21/09/2005**  
**ACEPTADO: 26/04/2006**