

Col·lecció Humanitats

**RESPONSA-
BILIDAD**

SOCIAL

**UNIVER-
SITARIA**

53

**#RSU
#RRI**

**NUEVAS PERSPECTIVAS EN LA GESTIÓN
DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EN LAS UNIVERSIDADES**

Alicia Andrés, Susana Barberá, Daniel Pallarés (ed.)

Col·lecció «Humanitats»

Núm. 53

**NUEVAS PERSPECTIVAS
EN LA GESTIÓN DE
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EN LAS UNIVERSIDADES**

ALICIA ANDRÉS MARTÍNEZ

SUSANA BARBERÁ FORCADELL

DANIEL PALLARÉS DOMÍNGUEZ (ED.)

UJI UNIVERSITAT
JAUME I

BIBLIOTECA DE LA UNIVERSITAT JAUME I. Dades catalogàfiques

Nuevas perspectivas en la gestión de la responsabilidad social en las universidades / Alicia Andrés Martínez, Susana Barberá Forcadell, Daniel Pallarés Domínguez (ed.) — Castelló de la Plana : Publicacions de la Universitat Jaume I, D.L. 2017

p. ; cm. — (Humanitats ; 53)

Ponències presentades a les jornades “Nuevas perspectivas en la gestión de la responsabilidad social en las universidades” celebrades a Castelló de la Plana el 29 i 30 de novembre de 2016. -- Textos en castellà i català.

ISBN 978-84-16546-79-4

1. Universitats – Aspectes socials – Espanya -- Congressos. I. Andrés Martínez, Alicia, ed. lit. II. Barberá Forcadell, Susana, ed. lit. III. Pallarés Domínguez, Daniel Vicente, ed. lit. IV. Jornades “Nuevas Perspectivas en la Gestión de Responsabilidad Social en las Universidades” (2016 : Castelló de la Plana). V. Universitat Jaume I. Publicacions. VI. Sèrie.
378:316.663(460)(063)

JNMN

1DSE

Qualsevol forma de reproducció, distribució, comunicació pública o transformació d'aquesta obra només pot ser realitzada amb l'autorització dels seus titulars, llevat d'excepció prevista per la llei. Dirigiu-vos a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necessiteu fotocopiar o escanejar fragments d'aquesta obra.



Publicacions de la Universitat Jaume I és una editorial membre de l'UNE, cosa que garanteix la difusió i comercialització de les seues obres en els àmbits nacional i internacional. www.une.es.



Aquest text està subjecte a una llicència Reconeixement-CompartirIgual de Creative Commons, que permet copiar, distribuir i comunicar públicament l'obra sempre que s'especifique l'autor i el nom de la publicació fins i tot amb objectius comercials i també permet crear obres derivades, sempre que siguin distribuïdes amb aquesta mateixa llicència. <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/legalcode>

Edita: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions
Campus del Riu Sec. Edifici Rectorat i Serveis Centrals
12071 Castelló de la Plana
<http://www.tenda.uji.es> e-mail: publicacions@uji.es

ISBN: 978-84-16546-79-4

DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/Humanitats.2017.53>

ÍNDICE

Introducción

La gestión de la RSU: ética y cumplimiento en la Universidad

Responsabilidad social universitaria. Un sistema de ética y cumplimiento para la Universidad

Domingo García-Marzá

La responsabilidad social universitaria: retos y oportunidades

*Óscar J. González Alcántara, Ignacio Fontaneda González,
Miguel Ángel Camino López*

Responsabilidad social universitaria, sostenibilidad y metodologías co-creativas. La experiencia de la Universidad de Girona

M. Rosa Terradellas, Helena Benito, Anna M. Geli, Leslie Collazo

La adaptación de la guía G4 de la *Global Reporting Initiative* (GRI) al ámbito universitario. El trabajo conjunto y pionero de la Universidad de Barcelona y la Universidad Pompeu Fabra

Jordi Miret, Lúdia Fosalba, Roser Corretgé

Responsabilidad social universitaria y empleabilidad: propuestas para su armonización

José-Félix Lozano Aguilar, Adela García-Aracil,

Responsabilidad social en la Universitat Politècnica de València

Rosa Puchades Pla, M.^a Rosa Cerdá Hernández

Perspectivas de la responsabilidad social universitaria en Iberoamérica

*Juan José Martí Noguera, Manuel Martí-Vilar,
Marta Marcos Moliner*

Sensibilización de la RSU en la Universitat Jaume I.

Identificación y percepción de sus principales *stakeholders*

*María Ángeles Fernández Izquierdo, María Jesús Muñoz Torres,
Juana M. Rivera Lirio, Lucía Bellés Colomer, Idoya Ferrero
Ferrero, Raúl León*

RSU y *whistleblowing*: la posibilidad de la ética
y la responsabilidad social universitaria

Patrici Calvo

Propuesta para una gestión democrática y participativa
de la comunicación en la Universidad pública española

Esther Simancas González, Marcial García López

El aprendizaje servicio como oportunidad para introducir
competencias de RSU en los grados de ingeniería

*Luis Cabedo, Isabel Giménez, Marta Royo, Leonor Lapeña,
Héctor Beltran, Alberto Cabedo, Leonor Hernández*

Formació d'alumnes de secundària per part d'estudiants
universitaris. Una proposta de valor social en el marc universitari

Santiago Rosado i Orquín

Aspectos emergentes de la RSU: La investigación e innovación responsables

Propuesta de modelo de comunicación de la investigación
e innovación responsable (RRI) desde una perspectiva ética

Francisco Fernández Beltrán

La investigación y la innovación responsables (RRI)
en la Universidad Pompeu Fabra.

Ejemplo de una práctica compartida

Roser Corretgé

La RRI en la Universidad de Oviedo

Julia M.^a Álvarez

Investigació i innovació responsable. Una proposta
per a la definició d'indicadors en el marc
de la responsabilitat social universitària a Espanya

Irene Monsonís Payá, José Félix Lozano, Mónica García-Melón

La comunicació i divulgació científica des de la perspectiva
de responsabilitat social universitària

Montse Cartaña Guasch

Pósteres

Educación superior en RRI: proyecto europeo HEIRRI

Gema Revuelta, Núria Saladié

GenPORT y la igualdad de género en la ciencia: Fortaleciendo
la responsabilidad social de las universidades

Lidia Arroyo Prieto, Jörg Müller

Acceso a la energía y oportunidades de aprendizaje.

Nuevas prácticas en responsabilidad social: prototipo fotovoltaico
para centros escolares en situaciones de vulnerabilidad

*Pablo Giménez Martorell, Leonor Hernández López,
Luis Cabedo Mas, Leonor Lapeña Barrachina, Aritz Carrera
Barrio, Isabel Giménez García, Tesfahun Asmamaw Kasie,
Tasew Tadiwose Zewdie*

Impacto de la asignatura de Responsabilidad social
en la formación integral del alumno

*Carmen de la Calle Maldonado, Teresa de Dios Alija,
Pilar Giménez Armentia, Fernando Viñado Oteo*

RSU Y *WHISTLEBLOWING*: LA POSIBILIDAD DE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Patrici Calvo
Universitat Jaume I

LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CONSTITUYEN un activo para las instituciones y organizaciones universitarias. Entre otras cosas porque posibilita su correcta actividad a través de *bienes cordiales* como la reputación, la reciprocidad, la confianza o la credibilidad. Sin embargo, ello requiere la participación proactiva y comprometida de los *stakeholders* y el uso de los mecanismos de comunicación necesarios para su gestión, aplicación e implementación. Es por ello por lo que en las últimas décadas se han realizado importantes esfuerzos en el discernimiento y desarrollo de aquellos mecanismos de comunicación que posibilitan la generación y potenciación de la *participación dialógica*¹ de los *stakeholders* en la actividad de la institución u organización, también aquellos relacionados con la enseñanza superior, como los códigos, informes, comités o comisiones y auditorías relacionados con la ética y la responsabilidad social. Sin embargo, los procesos de globalización y el contexto de penuria social y moral actual han generado una incipiente desafección de los *stakeholders* que está minimizando la posibilidad de gestionar la dimensión estratégica, moral y afectiva de la organización. De ahí que se estén buscando nuevas herramientas de diálogo que ayuden a regenerar la confianza en los procesos y de motivar la participación activa y comprometida de los *stakeholders*.

* Este estudio se inserta dentro el Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico FFI2016-76753-C2-2-P, financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad, y en las actividades del grupo de investigación de excelencia PROMETEO/2009/085 de la Generalitat Valenciana.

1. Para un mayor conocimiento del concepto de *participación dialógica*, Calvo (2010).

En este sentido, el presente estudio propone los sistemas *whistleblowing* de monitorización del comportamiento ético y socialmente responsable como herramienta plausible para ello. Con este fin, en primer lugar se mostrará una propuesta integrada de gestión de la ética y la responsabilidad social para instituciones y organizaciones. En segundo lugar se analizará la gestión de la ética y la responsabilidad social en las instituciones y organizaciones universitarias para discernir potencialidades, déficits y posibles vías de mejora y desarrollo. En tercer lugar se profundizará en la estructura del sistema *whistleblowing* de alertas y denuncias de irregularidades y su potencialidad como mecanismo de comunicación para la implementación de la ética y la responsabilidad social en las universidades. Finalmente se propondrán orientaciones para desarrollar el sistema *whistleblowing* como mecanismo de monitorización, posibilitando de este modo su inclusión como herramienta de participación que, debidamente complementado con los distintos mecanismos de comunicación del sistema integrado de ética y responsabilidad social, ayude a mejorar los procesos involucrados en la generación de valor estratégico, comunicativo y afectivo en contextos de actividad educativa.

1. GESTIÓN DE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los procesos de globalización y el actual contexto de crisis económica, social y política han convertido la gestión de la relacionalidad y los recursos intangibles inherentes a esta en uno de los principales objetivos estratégicos de las instituciones y organizaciones, ya sean públicas, privadas o de la sociedad civil. Sus *stakeholders*, las personas o grupos que pueden afectar o ser afectados por los objetivos, acciones y decisiones de la institución u organización (González, 2012), esperan con razón que estas satisfagan las distintas expectativas en juego. Por ejemplo que cumplan con los compromisos alcanzados, que actúen

dentro del marco legal y moral, que cuiden del medio ambiente y respeten los derechos fundamentales de todos los afectados por su actividad, etcétera. De su adecuada respuesta depende su legitimidad social y moral y, por consiguiente, la posibilidad de generar y potenciar un capital intangible tan importante para su correcto desarrollo, subsistencia y potenciación como la afinidad, la imagen, la reputación, la credibilidad o la reciprocidad (Calvo, 2017). Es por ello por lo que, en tanto que factor determinante para el desempeño de sus proyectos, las instituciones y organizaciones se preocupan cada vez más por la dimensión ética que subyace a todo proceso de relación continuada con sus *stakeholders*. De ahí el florecimiento de distintas iniciativas emprendedoras que, como la responsabilidad social, intentan mostrar cómo la gestión de la ética permite mejorar los resultados a medio y largo plazo gracias a proyectos que se mantienen a la altura moral de aquello que el momento histórico exige. Sin embargo, a pesar de gozar de reconocimiento en el ámbito tanto público y privado como en el de la sociedad civil, sigue habiendo un déficit importante en la implementación de la ética y la responsabilidad social entre las instituciones y organizaciones de los diferentes ámbitos de actividad humana.

En este sentido, el *Libro Verde* de la Comisión Europea aporta algunas ideas interesantes al respecto. Entre ellas que, si bien las instituciones u organizaciones económicas que desean gestionar su responsabilidad «tienden a adoptar una declaración de principios, un código de conducta o un manifiesto donde señalan sus objetivos y valores fundamentales, así como sus responsabilidades hacia sus interlocutores», es necesario que después estos valores se traduzcan en medidas para toda la institución u organización económica, pasando de las estrategias a las decisiones cotidianas (COM 2001, punto 63). Sin embargo, sus orientaciones son poco precisas y no aclaran demasiado el modo en que puede la institución u organización llevar a cabo la tarea de establecer diálogos inclusivos, igualitarios, simétricos y no coercitivos que permitan el posible entendimiento entre las partes vinculadas.

Más claro resulta el *sistema de gestión de la ética y la responsabilidad social* diseñado por García-Marzá y descrito en su libro *Ética empresarial: del diálogo a la confianza* (2004: 229-240), puesto que concreta tanto su función y sentido como los instrumentos necesarios para su implementación dentro de las diferentes instituciones y organizaciones. Desde este enfoque, para que los esfuerzos en materia responsable se conviertan en públicos y permitan la aparición de un proceso de diálogo, es necesario atender a un sistema integrado de gestión de la ética y la responsabilidad social que exige al menos la implementación de cuatro pasos fundamentales:

- a) *Concreción y aplicación de un código ético*: Se trata de un documento formal donde la institución u organización hace públicos los valores que guían su actividad y permiten desarrollar esos principios, y los compromisos que es capaz de asumir para reconocer y satisfacer las expectativas legítimas de sus grupos de interés. La publicación y vigencia de este documento no implica inmovilismo, puesto que existe la necesidad de tener que revisarlo periódicamente para evitar que acabe perdiendo validez. Los intereses de los *stakeholders* o los valores y principios de la institución u organización pueden haberse transformado con el tiempo, hecho por el cual es preciso revisar y adaptar el código ético a las nuevas exigencias del momento.
- b) *Implementación de un comité de ética*: Como sugiere García-Marzá, un comité de ética escenifica «el espacio de la razón pública dentro de la empresa» (2004: 239). Se trata del lugar donde se dan cita los representantes de los diferentes *stakeholders* de la institución u organización para, por una parte, llevar a cabo labores de control y seguimiento de los compromisos adquiridos y, por otra parte, se busca tanto resolver la conflictividad por medio del diálogo como deliberar sobre los intereses comunes y generalizables.
- c) *Elaboración de una memoria de responsabilidad social empresarial*: A través de ella se busca mantener informados periódicamente

camente a los *stakeholders* de la institución u organización, normalmente de forma anual, sobre la actividad llevada a cabo en tres aspectos diferentes: económicos, medioambientales y sociales. Las memorias, por consiguiente, exponen públicamente cómo la institución u organización está dando respuesta a las expectativas de los *stakeholders*, entre ellas las legítimas y universalizables.

- d) *Realización de una auditoría ética*: La implementación de una auditoría ética tiene el propósito de llevar a cabo una valoración del cumplimiento del contrato moral por parte de la institución u organización vislumbrando de ese modo el grado de coherencia existente entre lo que se dice y lo que se hace. Suele hacerse de forma bianual o trianual y por una entidad externa a la propia institución u organización para poder generar la necesaria confianza de los *stakeholders* ante los resultados presentados.

Estos cuatro mecanismos de comunicación son independientes entre sí, pero, sin embargo, su operatividad solo se alcanza en tanto en cuanto cada parte se relacione con las demás dentro de un *todo integrado*. A través de su aplicación y correcta implementación, se establecen las bases mínimas para que se generen los espacios de diálogo que permiten a la institución u organización buscar el entendimiento con sus *stakeholders* y, por consiguiente, el posible acuerdo que dé credibilidad y legitime su actividad. Como el propio García-Marzá argumenta al respecto, solo mediante la integración de estos mecanismos «es posible dar consistencia de la buena voluntad que subyace a las relaciones de confianza» (2004: 239).

En este sentido, uno de los ámbitos que más y mejor está implantando políticas de responsabilidad social para alcanzar su horizonte de sentido, su fin interno, y mejorar significativamente sus condiciones de posibilidad, sus fines externos, lo constituyen las instituciones y organizaciones del sector de la educación superior: las universidades.

2. GESTIÓN DE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Si bien las universidades no fueron pioneras en la gestión de la ética y la responsabilidad social en su ámbito de actividad y su aplicación e implementación es bastante reciente (Vallaey, 2009, 2010), en los últimos años estas se han dado cuenta de su importancia y potencialidad para satisfacer las expectativas del entorno social en el que se encuentran y cuyo desarrollo da sentido a su existencia, convirtiéndose ahora sí en un ejemplo para el ámbito público (CRUE, 2005, 2011). En este sentido, a nivel estatal la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) en su *Estrategia Universidad 2015. Contribución de las universidades al progreso socioeconómico español 2010-2015* (2011) insta a las universidades españolas tanto públicas como privadas a implantar y desarrollar la responsabilidad social en sus ámbitos de actuación:

La EU 2015 se propone estimular un proceso de trabajo que conduzca a consolidar la integración de la Responsabilidad Social Universitaria en la realidad total de la Universidad. Supone avanzar en una delimitación propia, y, a la vez, adecuada a nuestro contexto actual de la RSU, así como de su finalidad, objetivos y principales contenidos, impulsando el avance de los sistemas de diseño, seguimiento, evaluación y verificación de la misma (CRUE, 2011: 86).

Sin embargo, la correcta gestión de la responsabilidad social para la institución de enseñanza superior (RSU) requiere un proceso de adaptación de las propuestas formativas, estrategias institucionales y mecanismos de aplicación e implementación. En primer lugar exige adoptar una visión holística; es decir, «articular las diversas partes de la institución en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social equitativo y sostenible, para la producción y transmisión de saberes responsables y la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsables» (Vallaey, 2010: 5), algunos de los cuales ya están implantados desde hace años en gran parte de las universidades, como los cursos de formación en responsabilidad social,

el desarrollo de los métodos pedagógicos del Aprendizaje Basado en Problemas y Aprendizaje Basado en Proyectos, investigación orientada a la resolución de problemas sociales, etcétera (Vallaey, 2010: 5).

Al respecto, la implantación e implementación de la RSU podría orientarse desde ciertas estratégicas generales que, como señala François Vallaey en *Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos* (2009) y «¿Qué es Responsabilidad Social Universitaria?» (2010), pueden seguir estas cuatro líneas de acción institucional u organizacional:

1. *Gestión interna*: Orientar a la Universidad hacia la democracia, la equidad, la transparencia (política y económica), el desarrollo sostenible.
2. *Docencia*: Capacitar a los docentes en el enfoque de la RSU y promover en las distintas disciplinas el aprendizaje basado en proyectos de índole social.
3. *Investigación*: Promover la investigación para el desarrollo a través de, por ejemplo, la firma de convenios y proyectos de investigación y transferencia de conocimientos para la mejora del entorno social.
4. *Proyección social*: Trabajar para implementar proyectos de desarrollo que sean fuente de investigación aplicada y recursos pedagógicos para la comunidad universitaria.

Además, en los últimos tiempos las universidades han venido trabajando en la adaptación e implantación de aquellos mecanismos de comunicación que permiten generar y potenciar la *participación dialógica* de los *stakeholders* en la actividad de la institución educativa. Entre los más destacados se encuentran los códigos –de ética, de conducta, de buenas prácticas, de buen gobierno, etcétera–, los informes –de sostenibilidad, de ética y responsabilidad social, etcétera–, los comités o comisiones –de ética, de responsabilidad social, etcétera– y las auditorías –de ética, de igualdad, de responsabilidad social–. Sin embargo, los procesos de globalización y el contexto de crisis actual

representan un reto importante en este sentido. La actual emergencia de la desafección participativa de la sociedad civil se traduce en despreocupación y/o desmotivación por todo aquello relacionado con las instituciones y organizaciones, también las de educación superior. El principal problema es que la sociedad espera más de estas ante la precaria situación existente, pero, paradójicamente, recibe continuas noticias sobre aumento de tasas universitarias, austeridad, precariedad laboral, paralización de las promociones, exigencias de calidad de la investigación, criterios incumplibles e injustos de evaluación del profesorado, etcétera. Este hecho ha generado el recelo de los *stakeholders* y, con ello, un considerable aumento de sus exigencias para depositar en las diferentes instituciones y organizaciones públicas, privadas o de la sociedad civil, los bienes cordiales que permiten su correcta actividad. Por todo ello, se percibe la necesidad de discernir nuevos modelos, mecanismos y procesos de comunicación que complementen los existentes y ofrezcan la posibilidad de canalizar la implicación y el compromiso de la sociedad civil para poder gestionar debidamente los bienes comunicativos implicados en la perdurabilidad y enriquecimiento de las distintas instituciones y organizaciones.

En este sentido, una propuesta plausible e interesante para mejorar los procesos participativos implicados en la aplicación e implementación de la ética y la responsabilidad social en las distintas instituciones y organizaciones es el sistema *whistleblowing* de monitorización del comportamiento legal y moral. Se trata de un mecanismo de comunicación cuya finalidad es informar sobre la violación o posible incumplimiento de los códigos de valores y de normas (legales, colectivas, corporativas o morales) por parte tanto de la institución u organización como de sus empleados, previniendo de ese modo la conflictividad derivada de tales actitudes, evitando o minimizando los efectos negativos derivados de las malas prácticas, mejorando la transparencia de la institución u organización, y generando la reputación, la reciprocidad y la confianza necesaria para llevar a cabo correctamente su actividad.

3. MONITORIZACIÓN DE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

El sistema *whistleblowing* es una herramienta de participación cuya finalidad es sistematizar la gestión de alertas y/o denuncias de incumplimiento de normas legales, internas y morales por parte de la institución u organización y sus respectivos empleados y directivos, previniendo de ese modo la conflictividad derivada de tales irregularidades y sus consecuencias, evitando o minimizando sus efectos negativos, mejorando la reputación de la institución u organización, y generando en esta los bienes o recursos necesarios para llevar a cabo su actividad.

Actualmente, la mayor parte de propuestas de aplicación e implementación de un sistema de monitorización del ámbito moral (*whistleblowing*) en instituciones y organizaciones coinciden en una estructura compuesta por cuatro elementos básicos y complementarios (Calvo, 2015b; 2016b): *oficina de cumplimiento, política de cumplimiento, responsable de cumplimiento y línea de cumplimiento*.

La *oficina de cumplimiento* es el organismo responsable de gestionar las denuncias y de realizar acciones de prevención de malas prácticas. Dirigidas normalmente por el *responsable de cumplimiento*, entre otras tareas importantes estas oficinas se preocupan de diseñar e implementar programas de concienciación de la cultura de la institución u organización para directivos y empleados; es decir, de los valores y principios que deben orientar su actividad. También se preocupan de fomentar una participación interna activa y comprometida y de ayudar a los *whistleblowers* en el proceso de denuncia, ofreciendo servicio de asistencia, asesoramiento y/o información y controlando el correcto funcionamiento de los canales y mecanismos de comunicación del sistema.

La *política de cumplimiento* es el documento guía que recoge el *protocolo básico de gestión y actuación*, el *plan estratégico de cumplimiento*, las normas y directrices implicadas, los objetivos y compromisos, las propuestas de mejora, las sanciones aplicables, los tiempos,

los procesos de investigación, derechos y deberes de los denunciantes y denunciados, los procesos de auditoría y monitorización del sistema, y demás cuestiones importantes relativas a la implementación de los procesos de cumplimiento.

El *responsable de cumplimiento* es la persona que dirige la *oficina de cumplimiento* y vela por el correcto funcionamiento de todo el sistema, como por ejemplo la confidencialidad del denunciante o la aplicación de las sanciones correspondientes. Este o bien forma parte del consejo de dirección o bien es una persona que dispone de comunicación directa con su máximo representante, y entre sus principales tareas se encuentra la de preocuparse por que las investigaciones de los casos sean ágiles y efectivas, informar del proceso y su resolución a los implicados y al citado consejo, controlar que se satisfagan los plazos y, finalmente, verificar que se apliquen las medias disciplinarias pertinentes.

La *línea de cumplimiento* es gestionada por la *oficina de cumplimiento* y constituye el conjunto de mecanismos que son puestos a disposición de los *stakeholders* para establecer la comunicación. Gestionada por la *oficina de cumplimiento*, su principal función radica en lograr la comunicación con los distintos grupos de interés. Para ello suele apoyarse internamente en oficinas, departamentos o directivos implicados en la gestión y correcto desarrollo del sistema, como, por ejemplo, el *responsable de cumplimiento*, la *oficina de cumplimiento*, el *comité de cumplimiento*, el Departamento de Derecho Legal, un supervisor de área o incluso el propio consejero delegado, y externamente en asesores externos e independientes a la institución u organización que permitan al *whistleblower* conocer si su alerta o denuncia es pertinente y está justificada. En este sentido, la *línea de cumplimiento* suele estructurarse alrededor de uno o varios canales de comunicación complementarios, como, por ejemplo, una línea telefónica específica, una cuenta de correo electrónico y/o postal, una ventanilla de atención y registro de informes, un procedimiento *face to face* de entrevistas y consultas, un servicio de contestador telefónico específico, un cuestionario de denuncia y alerta, un informe de cumplimiento

ético y/o legal, una auditoría de cumplimiento, una memoria de cumplimiento, etcétera.

Estos cuatro elementos constituyen la estructura mínima de un sistema *whistleblowing* de control del cumplimiento. Sin embargo, el *whistleblowing* no solo surge con la idea de sistematizar las denuncias sobre el comportamiento impropio, inmoral o ilegal de los empleados o directivos de la institución u organización, sino también y sobre todo para *monitorizar* el comportamiento de la institución u organización y *alertar* del riesgo de prácticas destructivas o inmorales cuyas consecuencias futuras –intencionadas o no intencionadas– podrían dañar a la sociedad (Boffey, 1971: 549-551),² lo cual exige pasar de un sujeto pasivo que reacciona cuando conoce un hecho irregular a un ciudadano proactivo que, preocupado por la buena salud de su institución u organización y comprometido con el desarrollo de su entorno social y medioambiental, actúa antes de que los hechos sucedan, manteniéndose atento y debidamente informado y analizando las diferentes situaciones y sus posibles consecuencias negativas o positivas para potenciarlas, corregirlas y/o evitarlas. Pero para que tales conductas puedan generarse y desarrollarse correctamente, el sistema *whistleblowing* necesita desarrollarse integrando en su diseño varias cuestiones para poder ser viable y efectivo, que en el caso concreto de la institución u organización universitaria son:

- a) *Buscar la participación de los stakeholders internos y externos:* Actualmente el sistema centra su atención en la participación de los *stakeholders* internos –alumnado, profesorado, administración, investigadores, equipo de gobierno, etcétera–. Sin embargo, el ámbito moral de la institución u organización universitaria,

2. El neologismo *whistleblowing* emerge en la década de los setenta impulsado por la «llamada a la responsabilidad» promulgada por el activista político Ralph Nader en un congreso sobre responsabilidad empresarial en Washington DC el 30 de enero de 1971 (Boffey, 1971: 549-551). Nader pretendía con ello concienciar a los profesionales de la necesidad de «monitorizar» el comportamiento de su organización y «alertar» de prácticas destructivas o inmorales que pudieran dañar a la sociedad.

su espacio de libertad (Enderle, 2003), no se ciñe al espacio interno. Su actividad genera intereses, expectativas e impactos que trascienden sus límites físicos, por lo que estas deben buscar la participación comprometida de los *stakeholders* externos.

- b) *Aplicar herramientas de monitorización del comportamiento*: Las líneas éticas se suelen constreñir a canales de comunicación básicos y cerrados, como la línea de teléfono, el correo electrónico, la ventanilla de denuncias, etcétera, puesto que su principal tarea tiene que ver con denuncias sobre hechos consumados. Sin embargo, la monitorización y prevención exige el uso o diseño de nuevos mecanismos, más abiertos, efectivos y dinámicos. Por ejemplo, ofrecer a los diferentes actores implicados y/o afectados la posibilidad de registrar públicamente sus impresiones, emociones, opiniones, experiencias y propuestas de mejora en canales como Twitter, Facebook o registros públicos en webs institucionales a través de ventanas dinámicas.³
- c) *Diseñar y poner en marcha un plan de formación*: Se trata de fomentar, concienciar y motivar la participación proactiva y comprometida de los *stakeholders* en el sistema de monitorización mediante distintos planes de formación:
- Programa de formación sobre el código ético y el sistema de monitorización del ámbito moral.
 - Programa de sensibilización y motivación interno y externo.
 - Plan estratégico de comunicación interna y externa.
- d) *Establecer un programa de incentivos*: La implementación del sistema requiere elementos motivacionales que fomenten la participación comprometida de los *stakeholders* internos y externos; para ello es preciso:
- Definir qué incentivos mejoran la participación comprometida de los *stakeholders* en el sistema.

3. Para una mayor información sobre mecanismos de monitorización, véanse Feenstra (2012, 2015) y Feenstra *et al.* (2016).

- Diseñar e implementar un programa de incentivos para mejorar la participación comprometida de los *stakeholders*.
 - Concretar, aplicar y desarrollar los mejores mecanismos para la aplicación de los incentivos.
 - Establecer un registro público de buenas experiencias.
- e) *Crear y fomentar espacios de comunicación y de relacionalidad*: Se busca implementar mecanismos capaces de generar espacios de comunicación y espacios de relacionalidad interna y externa de la institución y organización económica que sean competentes para:
- Fomentar la participación dialógica y comprometida de los afectados e interesados en los distintos procesos de toma de decisiones.
 - Promover los encuentros que generan motivos para actuar, vínculos emocionales que promuevan el compromiso con los valores y principios de la institución y organización universitaria.

En conclusión, un sistema de monitorización del comportamiento ético y responsable, debidamente complementado con el resto de mecanismos de comunicación del *sistema integrado de gestión de la ética* propuesto y desarrollado por García-Marzá (2004), permite a las instituciones y organizaciones universitarias monitorizar y gestionar adecuadamente la dimensión ética que le subyace para generar y potenciar los *bienes cordiales* (Calvo, 2015b, 2016a, 2017) que son condición de posibilidad de su actividad y del logro de un máximo beneficio económico, como la reciprocidad, la credibilidad, la afinidad, el prestigio, la reputación o la confianza; es decir, todo aquel acervo común que emerge de y desarrolla relaciones constituidas sobre el respeto y el reconocimiento recíproco de la dignidad humana y de las capacidades comunicativas y emotivas de los participantes para criticar tanto el conocimiento como la acción, entenderse sobre aquello que les afecta y compete y establecer vínculos con los demás para alcanzar objetivos comúnmente deseables; es decir, relaciones forjadas desde

una ética *cordis* a la altura de aquello que el momento actual exige (Cortina, 2007a, 2007b, 2010, 2013).

De este modo, el sistema de monitorización y gestión de la ética y la responsabilidad social resultan innovadores y están a la altura de las expectativas actuales de los *stakeholders cordiales*,⁴ de todo aquel grupo o persona que, pudiendo afectar o ser afectados por las acciones o decisiones de la institución u organización, eligen adentrarse en el terreno de la cordialidad para relacionarse con los demás y resolver así conflictos y buscar objetivos comúnmente compartidos, como, por ejemplo, entenderse sobre distintas cosas en el mundo y lograr su acontecer en el ámbito práctico:

1. Porque es sistemático e integrador, ya que combina y complementa diferentes mecanismos de comunicación existentes y emergentes con el objetivo de convertir la ética en un activo para la institución u organización pública.
2. Porque incorporará un *whistleblowing* de monitorización del comportamiento moral para vigilar la institución u organización, denunciar malas prácticas, coordinar las alertas y denuncias de irregularidades y recoger propuestas y sugerencias de mejora y potenciación en la aplicación e implementación, tanto del sistema como de la ética en la institución y organización universitaria.
3. Porque se preocupa de su implementación mediante la puesta en marcha de distintos planes de formación, concienciación y motivación que permitan la participación comprometida de los *stakeholders* en el proceso.
4. Porque está basado en una razón cordial, ya que busca implementarse mediante el reconocimiento recíproco, la crítica constante y la relacionalidad dialógico-afectiva de los implicados y/o

4. Para saber más acerca de la racionalidad cordial, véase Cortina (2007, 2010, 2013); y para un mayor conocimiento sobre la teoría de los *stakeholders* y su aplicación práctica desde una perspectiva moral, González (2007, 2012).

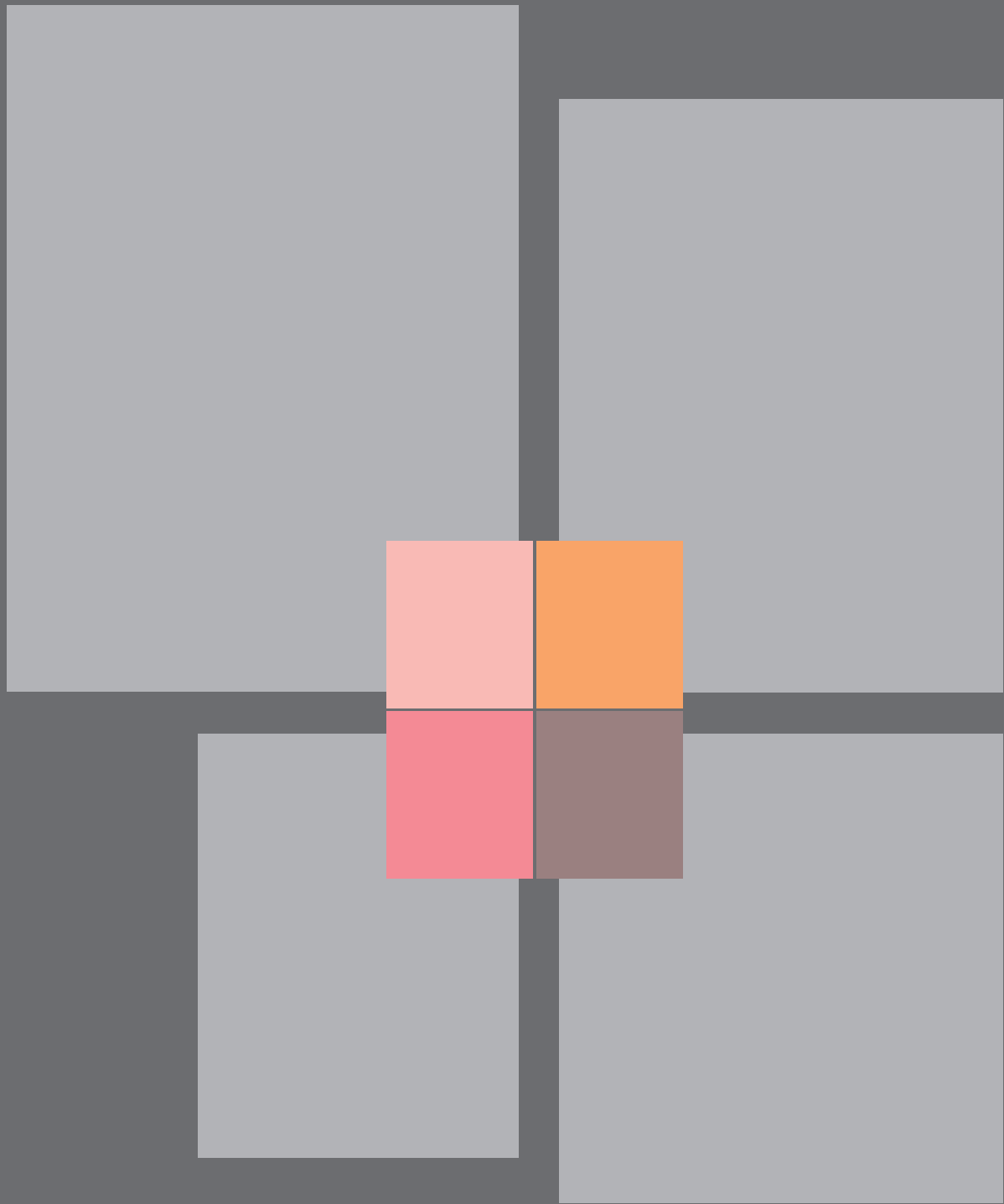
afectados por las acciones y decisiones de la institución u organización universitaria, incorporando los últimos avances en neurodidáctica (Forés y Ligioiz) y la neuroética aplicada (Cortina, 2007b, 2011, 2013).

BIBLIOGRAFÍA

- BOFFEY, Ph. M. (1971): «Nader and the Scientists: A call for responsibility», *Science*, 171 (3971), pp. 549-551.
- CALVO, P. (2010): «La participación dialógica como herramienta de gestión empresarial responsable», en Arráez, M. A. y Francés, P. (eds.): *Ética y responsabilidad ante la crisis*, Granada, Sinder S.C, pp. 261-282.
- CALVO, P. (2015a): «Economía ética hermenéutica-crítica y su gestión en las organizaciones», *Revista Venezolana de Gerencia*, 20 (71), pp. 534-553.
- CALVO, P. (2015b): «Responsabilidad social ético-discursiva: el papel del *whistleblowing* en la emergencia y desarrollo de los bienes cordiales», *Neumann Business Review*, 1 (2), pp. 1-22.
- CALVO, P. (2016a): «Economía con sentido moral. Un sistema de monitorización y gestión de la ética para las empresas y organizaciones», *Tópicos, Revista de Filosofía*, 50, pp. 211-248.
- CALVO, P. (2016b): «Whistleblowing ante la miseria moral de instituciones y organizaciones», en Meseguer, J. V. y Avilés, M. (dirs.): *Empresa, Derechos Humanos y RSC. Una mirada holística desde las Ciencias Sociales y Jurídicas*, Cizur Menor, Aranzadi Thomson Reuters, pp. 135-153.
- CALVO, P. (2017): *Cordial economy: dignity, blinding, reciprocity*, Leiden, Brill.
- COM 366 FINAL (2001): *Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Bruselas, European Commission.

- CORTINA, A. (2007a): «*Ethica cordis*», *Isegoría. Revista de Filosofía Moral y Política*, 37, pp. 113-126.
- CORTINA, A. (2007b): *Ética de la Razón Cordial. Educar en la Ciudadanía en el Siglo XXI*, Oviedo, Nobel.
- CORTINA, A. (2010): *Justicia cordial*, Madrid, Trotta.
- CORTINA, A. (2011): *Neuroética y Neuropolítica. Sugerencias para la Educación Moral*, Madrid, Tecnos.
- CORTINA, A. (2013): *¿Para qué sirve realmente... la ética?*, Barcelona, Paidós.
- CRUE (2005): *Directrices para la sostenibilización curricular. Documento del grupo de trabajo de Calidad Ambiental y Desarrollo Sostenible*. Disponible en línea: <<https://goo.gl/eQyqBo>>. [Consulta: 20 de noviembre de 2016].
- CRUE (2011): *Estrategia Universidad 2015. Contribución de las universidades al progreso socioeconómico español 2010-2015*, CRUE. Disponible en línea: <<https://goo.gl/Hta2uq>>. [Consulta: 20 de noviembre de 2016].
- ENDERLE, G. (2003): «Competencia global y responsabilidad corporativa de las pequeñas y medianas empresas», en Cortina, A. (ed.): *Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*, pp. 131-156.
- FEENSTRA, R. A. (2012): *Democracia monitorizada en la era de la nueva galaxia mediática. La propuesta de John Keane*, Barcelona, Icaria.
- FEENSTRA, R. A. (2015): «Activist and Citizen Political Repertoire in Spain: A Reflection Based on Civil Society Theory and Different Logics of Political Participation», *Journal of Civil Society*, 11 (3), pp. 242-258.
- FEENSTRA, R., TORMEY, S., CASERO, A. y KEANE, J. (2016): *La reconfiguración de la democracia. El laboratorio político español*, Granada, Comares.
- FORÉS, A. y LIGIOIZ, M. (2009): *Descubrir la neurodidáctica: Aprender desde, en y para la vida*, Barcelona, UOC.
- GARCÍA-MARZÁ, D. (2004): *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Madrid, Trotta.

- GONZÁLEZ, E. (2007): «La teoría de los Stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa», *Veritas*, 2 (17), pp. 205-224.
- GONZÁLEZ, E. (2012): «Perspectiva de los grupos de interés en la RSE», en Raufflet, E.; Lozano, J. F.; Barrera, E. y García de la Torre, C. (eds.): *Responsabilidad Social Empresarial*, México, Pearson, pp. 91-103.
- VALLAEYS, F. (2009): *Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos*, México, McGrawHill.
- VALLAEYS, F. (2010): «¿Qué es Responsabilidad Social Universitaria?». Disponible en línea: <http://www.ucv.ve/uploads/media/Responsabilidad_Social_Universitaria_Francois_Vallaey.pdf>. [Consulta: 20 de noviembre de 2016].



UJI UNIVERSITAT
JAUME I



MINISTERIO
DE ECONOMÍA, INDUSTRIA
Y COMPETITIVIDAD

FECYT



CONSELLERIA DE TRANSPARENCIA, RESPONSABILIDAD
SOCIAL, PARTICIPACIÓ I COOPERACIÓ

Col·lecció Humanitats Núm. 53