

Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico

*Interest groups in the field of university social responsibility:
a theoretical approach*

Dr. Ignacio ALDEANUEVA FERNÁNDEZ
Universidad de Málaga
ialdeanuevaf@uma.es

Resumen: la responsabilidad social es un elemento clave en el entramado organizacional actual, constituyendo los grupos de interés o *stakeholders* un pilar fundamental en la gestión de la misma. Este artículo analiza los grupos de interés de la universidad, exponiendo aspectos diversos: evolución, papel en la toma de decisiones, tipología, expectativas, oportunidades, limitaciones, etc. La investigación realizada tiene un fuerte contenido básico, por lo que se han consultado diversas fuentes escritas. Ello permite, en el ámbito de la educación superior, poder formular conclusiones que señalan la relevancia que presentan los grupos de interés de las universidades en las actividades que realizan.

Palabras clave: responsabilidad social, organización, responsabilidad social universitaria, universidad, educación superior, grupos de interés, sociedad, entorno, misión.

Abstract: social responsibility is a key element in the current organizational framework, forming interest groups or stakeholders a mainstay in the management of the same. This article analyzes the stakeholders of the university, expounding various aspects: evolution, role in decision-making, typology, expectations, opportunities, constraints, etc. The research has strong core content, so they viewed various written sources. This allows, in the field of higher education, to make findings that indicate the importance that stakeholders have the universities in their activities.

Keywords: social responsibility, organization, university social responsibility, university, higher education, interest groups or stakeholders, society, environment, mission.

Sumario:

- I. Introducción.**
- II. Concepto de grupos de interés: evolución y repercusión en las organizaciones.**
- III. Los grupos de interés de la universidad.**
- IV. Conclusiones y futuras líneas de investigación.**
- V. Referencias bibliográficas.**

Recibido: octubre de 2012.

Aceptado: diciembre de 2012.

I. INTRODUCCIÓN

El concepto de grupos de interés o *stakeholders* se encuentra estrechamente relacionado con el de responsabilidad social. Prueba de ello, es que al analizar alguna de las diversas definiciones de la misma se constata la presencia del término grupos de interés. Al respecto, destaca la formulada por Carroll¹, al establecer que la responsabilidad social abarca las expectativas económica, legal, ética y discrecional que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado.

Asimismo, la relevancia que presentan los grupos de interés en el marco de la responsabilidad social se aprecia en los principios que la definen. Aunque no existe unanimidad absoluta en relación con los mismos, según la Norma Internacional ISO 26000 de la Organización Internacional de Normalización², se pueden establecer los siguientes principios en materia de responsabilidad social: maximizar la contribución al desarrollo sostenible, rendir cuentas (*accountability*), transparencia, comportamiento ético, respetar los intereses de los *stakeholders*, las reglas de la Ley, las normas internacionales de comportamiento y, por último, respetar los derechos humanos.

Al enunciar los principios, se puede observar que el quinto hace referencia, de manera directa, al tema que se expone en el presente trabajo. En relación con el mismo, se establece que la organización debe identificar a sus grupos de interés, conocer sus intereses y derechos legales, reconocer que algunos de estos grupos pueden afectar significativamente a las actividades de la organización, tener en cuenta la capacidad que los grupos de interés tienen para influir en la propia organización, etc.

Sin embargo, además del principio indicado, la importancia de los grupos de interés se encuentra presente en la totalidad de ellos. Así, se puede señalar que el segundo principio, la rendición de cuentas (*accountability*) presenta dos

¹ CARROLL, A. B., «Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct», en *Business & Society*, 38 / 3 (1999) 268-295.

² ISO, *Norma Internacional ISO 26000:2010. Guía de Responsabilidad Social*, Organización Internacional de Normalización, Ginebra 2010.

enfoques claramente diferenciados. Por tanto, se puede afirmar que existen dos enfoques relativos a la rendición de cuentas. En primer lugar, está el enfoque tradicional, en el que la empresa rinde cuentas al accionista (*shareholder*). En segundo lugar, el enfoque actual, en el que la empresa, además, rinde cuentas a los grupos de interés (*stakeholders*).

En relación con lo expuesto, se debe señalar que los grupos de interés desempeñan un papel destacado en el contexto de la responsabilidad social, lo que implica, para las organizaciones, diseñar estrategias y políticas que, en la medida de lo posible, satisfagan las necesidades y demandas de estos grupos. Por consiguiente, la organización no debe buscar sólo la generación de beneficios económicos, sino también trascender lo material y buscar beneficios sociales, con la finalidad de satisfacer las expectativas de los grupos de interés internos y externos³.

Con posterioridad, se analiza el concepto de *stakeholders*, la evolución que ha presentado el mismo y la repercusión que tiene en la gestión de las organizaciones en general. Seguidamente, se presenta el papel que desempeñan en la institución de educación superior por excelencia, la universidad.

El objetivo fundamental del trabajo es, por consiguiente, profundizar en el estudio de los grupos de interés de la universidad. La literatura especializada ofrece diversas aportaciones sobre el término que aquí se presenta, sin embargo, son escasos los trabajos que versan sobre las posibilidades que ofrecen los grupos de interés en universidades y/o instituciones de educación superior. Finalmente, se exponen las conclusiones y las líneas futuras de investigación que se pueden derivar del artículo presentado.

II. CONCEPTO DE GRUPOS DE INTERÉS: EVOLUCIÓN Y REPERCUSIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

El concepto de *stakeholders* está ampliamente aceptado en la actualidad, aunque ha experimentado algunas variaciones desde su aparición a mediados de la década de los 80 del siglo pasado. Aunque las primeras aportaciones del concepto se deben a Freeman y Reed⁴, la definición más empleada de *stakeholders* es la que aportó Freeman un año más tarde, en 1984. La misma establece que

³ RODRÍGUEZ, M^a. P. y BUSTAMANTE, U., «Desarrollo de competencias para el comportamiento ético-gerencial: un enfoque de responsabilidad», en *Cuadernos de Administración*, 21 / 35 (2008) 205-228.

⁴ FREEMAN, R. E. y REED, D. L., «Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance», en *California Management Review*, 25 / 3 (1983) 88-106.

los *stakeholders* son cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa⁵.

Analizado el significado del término, ¿en qué consiste el compromiso con los *stakeholders*? Según Accountability⁶, se define el compromiso con los *stakeholders* como las acciones desarrolladas por las empresas para dar el derecho a ser escuchados a sus grupos de interés tradicionalmente excluidos. Este derecho a ser escuchados va acompañado con el compromiso de responder a los requerimientos de los *stakeholders*.

Por consiguiente, y en relación con lo expuesto, la participación de los grupos de interés como elemento relevante en la gestión de la organización no es reciente, ya que ha sido un tema destacado desde comienzos de la década de los setenta del siglo pasado⁷. La relación que mantienen ambas partes (organización y grupos de interés) es significativa e interesante porque, a través de la misma, la organización puede transmitir los valores que la definen⁸. Para Maon, Lindgreen y Swaen⁹, los *stakeholders* influyen, de manera significativa, en las respuestas que la organización proporciona a las cuestiones sociales.

En opinión de Suchman¹⁰, la organización se compromete con un sistema de normas y valores para ganar mayor aceptación por parte de los grupos de interés, ya que es un reto para la organización minimizar el escepticismo que los grupos de interés puedan tener respecto al compromiso de la misma con la responsabilidad social¹¹. Para Basu y Palazzo¹², la legitimidad de una organización se fundamenta en la capacidad que tenga para convencer a los grupos de interés de la conveniencia de sus decisiones, aunque la gestión de

⁵ FREEMAN, R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.

⁶ ACCOUNTABILITY, *El compromiso con los stakeholders*, Accountability, Londres 2005.

⁷ TAUT, S., «What have we learned about stakeholder involvement in program evaluation? », en *Studies in Educational Evaluation*, 34 / 4 (2008) 224-230.

⁸ NOLAND, J., y PHILLIPS, R., «Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management», en *International Journal of Management Reviews*, 12 / 1 (2010) 39-49.

⁹ MAON, F.; LINDGREEN, A. , y SWAEN, V., «Organizational stages and cultural phases: a critical review and consolidative model of corporate social responsibility development», en *International Journal of Management Reviews*, 12 / 1 (2010) 20-38.

¹⁰ SUCHMAN, M. C., «Managing legitimacy: strategic and institutional approaches», en *Academy of Management Review*, 20 / 3 (1995) 571-610.

¹¹ DU, S.; BHATTACHARYA, C. B., y SEN, S., «Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication», en *International Journal of Management Reviews*, 12 / 1 (2010) 8-19.

¹² BASU, K. y PALAZZO, G., «Corporate social responsibility: a process model of sensemaking», en *Academy of Management Review*, 33 / 1 (2008) 122-136.

las relaciones con los *stakeholders* debe adoptarla la organización de manera voluntaria¹³. Según Marín y Rubio¹⁴, la relación existente entre la responsabilidad social y el éxito se basa en que la responsabilidad social genera efectos positivos en los grupos de interés, tanto internos como externos.

Además, el carácter dinámico de la responsabilidad social motiva que su evolución mantenga una estrecha relación con los intereses que la sociedad considera más justos en cada momento¹⁵. Por consiguiente, en la actualidad, el concepto de responsabilidad social se encuentra bastante relacionado con la teoría de los grupos de interés o *stakeholders*¹⁶. Para Marín y Ruiz¹⁷, la relación exclusiva, entre el concepto de responsabilidad social y las actuaciones de apoyo social destinadas a los más desfavorecidos, carece de sentido, siendo necesario incluir en el marco de la responsabilidad social todas las acciones que supongan beneficios para todos los grupos de interés de la organización.

Por consiguiente, para gestionar una organización con criterios de responsabilidad social es fundamental identificar a los grupos de interés, que variarán según diversos factores como el área geográfica de actuación o la actividad desarrollada, y planificar políticas basadas en la relación mantenida con los mismos¹⁸. Es clave, por tanto, conocer las demandas de los grupos de interés, manteniendo un flujo de información constante con ellos. La organización, en el desarrollo de sus actividades, debe considerar a todos los *stakeholders* afectados por las mismas, asumiendo las responsabilidades que se deriven de sus actuaciones. De este modo, la organización genera beneficios económicos y sociales¹⁹. Por consiguiente, sería un grave error, por parte de la organización, considerar cada conjunto de *stakeholders* por separado²⁰.

¹³ CARROLL, A. B., y SHABANA, K. M., «The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice», en *International Journal of Management Reviews*, 12 / 1 (2010) 85-105.

¹⁴ MARÍN RIVES, L., y RUBIO BAÑÓN, A., «¿Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de responsabilidad social corporativa en pyme», en *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 842 (2008) 177-193.

¹⁵ HUSTED, B. W., «A contingency theory of corporate social performance», en *Business & Society*, 39 / 1 (2000) 24-48.

¹⁶ BADARACCO, C. H., «The transparent corporation and organized community», en *Public Relations Review*, 24 / 3 (1998) 265-272.

¹⁷ MARÍN, L. y RUIZ, S., «La evaluación de la empresa por el consumidor según sus acciones de RSC», en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 35 (2008) 91-112.

¹⁸ VÁZQUEZ OTEO, O., «La responsabilidad social corporativa: el papel de la sociedad civil», en *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53 (2005) 111-124.

¹⁹ VARGAS SÁNCHEZ, A., y VACA ACOSTA, R. M., «Responsabilidad social corporativa y cooperativismo: vínculos y potencialidades», en *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53 (2005) 241-260.

²⁰ RAMÍREZ ORELLANA, A., «La RSC y la triple cuenta de resultados», en *Estrategia Financiera*, 231 (2006) 56-62.

Según McWilliams, Siegel y Wright²¹, la participación de la organización en actividades relativas a la responsabilidad social genera un efecto positivo en sus grupos de interés que, en caso de no llevarse a cabo dicha medida, podrían retirar su apoyo a la organización. Esto pone de manifiesto que, en determinadas ocasiones, la organización genera impactos negativos entre sus grupos de interés más significativos, lo que puede originar que éstos, con sus decisiones, decidan castigar a la organización²². La actitud contra la organización, por parte de los grupos de interés, puede suponer medidas de diversa consideración, como la demanda judicial²³. Además, gestionar adecuadamente, por parte de la organización, la relación con los *stakeholders* implica una contribución única y desinteresada a los procesos de toma de decisiones, particularmente en el campo de la innovación. Ello se debe, principalmente, a la posibilidad de generar redes de relaciones con los *stakeholders*²⁴. En definitiva, la organización debe gestionar de manera efectiva su relación con los grupos de interés, ya que ello puede contribuir a generar ventajas competitivas²⁵.

III. LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA UNIVERSIDAD

Al igual que en el resto de organizaciones, las universidades, cuyos orígenes en el siglo XII fueron obra de la Iglesia Católica, también han asumido recientemente un compromiso, firme y decidido, con políticas de responsabilidad social. En este contexto, se hace referencia al concepto de responsabilidad social universitaria o responsabilidad social de la universidad, que se puede definir como una gestión ética e inteligente para el desarrollo sostenible del conjunto de la sociedad, de los impactos que genera la universidad en su entorno humano, social, económico y natural²⁶. Ello supone, según los aspectos básicos de la responsabilidad social, asumir una responsabilidad con los *stakeholders* de las universidades. Otra definición de responsabilidad social universitaria confirma esta idea.

²¹ MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D., y WRIGHT, P., «Corporate social responsibility: strategic implications», en *Journal of Management Studies*, 43 / 1 (2006) 1-18.

²² GODFREY, P. C.; MERRILL, C. B., y HANSEN, J. M., «The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis», en *Strategic Management Journal*, 30 / 4 (2009) 425-445.

²³ DEMACARTY, P., «Financial returns of corporate social responsibility, and the moral freedom and responsibility of business leaders», en *Business and Society Review*, 114 / 3 (2009) 393-433.

²⁴ MCVEA, J. F., y FREEMAN, R. E., «A names and faces approach to stakeholder management: how focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together», en *Journal of Management Inquiry*, 14 / 1 (2005) 57-69.

²⁵ BARNETT, M. L., y SALOMON, R. M., «Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance», en *Strategic Management Journal*, 27 / 11 (2006) 1101-1122.

²⁶ ÁLVAREZ PÉREZ, M. D., y GARCÍA MORENO, P., *Responsabilidad Social de la Universidad*, Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela 2008.

Así, de la Cuesta²⁷ señala que la responsabilidad social de la universidad significa ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medio ambiente, compromiso social y promoción de valores ciudadanos.

Tras analizar el concepto de responsabilidad social universitaria y su estrecha vinculación con los grupos de interés se comienza a delimitar el papel que desempeñan los mismos en las universidades actuales. Para Benneworth y Jongbloed²⁸, la identificación de los grupos de interés más relevantes de la organización no es fácil. En opinión de Vallaey²⁹, es más complicado determinar los grupos de interés de la universidad que los de otro tipo de organizaciones, ya que el carácter universal de la universidad provoca que la inmensa mayoría de los grupos de interés tengan relación, directa o indirecta, con dicha institución.

Las universidades, al igual que otros organismos públicos, han presentado, hasta ahora, un menor nivel de desarrollo del concepto de responsabilidad social, en sus sistemas de gestión y de formación, que las empresas. No obstante, las universidades, para contribuir con mayor intensidad al desarrollo de la sociedad, deben revisar su *misión*, su *visión* y las relaciones establecidas con sus variados grupos de interés. Sin embargo, en la universidad, al igual que en cualquier tipo de organización, no es fácil identificar a los grupos de interés, ya que existen diversos factores que determinan la importancia de los mismos, como pueden ser el poder, la legitimidad o la urgencia³⁰. Según el modelo de responsabilidad social universitaria que se analice, la relación de la propia universidad con sus grupos de interés será diferente. Para Rodríguez³¹, se pueden establecer los siguientes modelos:

- 1) *Modelo académico tradicional*: las necesidades sociales intentan satisfacerse mediante la impartición de conocimientos generales y, en

²⁷ DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M., «Experiencia de reporting sobre responsabilidad social en la UNED», en *II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad de la Universidad Jaime I de Castellón de la Plana*, Castellón de la Plana 2010.

²⁸ BENNEWORTH, P., y JONGBLOED, B. W., «Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorization», en *Higher Education*, 59 / 5 (2010) 567-588.

²⁹ VALLAEYS, F., «Responsabilidad social universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades», en *Educación Superior y Sociedad*, 2 (2008) 191-220.

³⁰ MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R., y WOOD, D. J., «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts», en *Academy of Management Review*, 22 / 4 (1997) 853-886.

³¹ RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. M., «Responsabilidad social universitaria: del discurso simbólico a los desafíos reales», en DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.; DE LA CRUZ AYUSO, C., y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. M. (coords.), *Responsabilidad social universitaria*, Netbiblo, Oleiros (La Coruña) 2010, pp. 3-24.

este contexto, mediante la formación de profesionales para la Iglesia y el Estado. La universidad se encuentra muy alejada del concepto de rendición de cuentas ante los grupos de interés o la sociedad en su conjunto.

- 2) *Modelo académico moderno y corporativo*: muestra el riesgo que, en términos de responsabilidad social, puede ocurrir cuando un determinado *stakeholder* orienta la universidad hacia la satisfacción de sus intereses específicos.
- 3) *Modelo global, empresarial e instrumental*: se establece una relación abierta entre la universidad y la sociedad, alcanzándose un diálogo relevante entre la institución y sus grupos de interés. Sin embargo, pueden existir obstáculos significativos, porque la universidad debe responder a las exigencias del mercado, lo que puede provocar una actuación incorrecta con los *stakeholders*.
- 4) *Modelo global, pluralista e intrínsecamente responsable*: existe un modelo integrado de responsabilidad social que implica la identificación de los grupos implicados (*stakeholders*) en la universidad con un interés legítimo en el devenir de la misma. Este modelo de responsabilidad social, por consiguiente, contempla la participación efectiva de los grupos de interés en el proceso de toma de decisiones de la institución.

En el marco de la responsabilidad social universitaria, la universidad adquiere un compromiso con sus grupos de interés, satisfaciendo, en la medida de lo posible, sus expectativas. Además, la universidad debe comunicar el cumplimiento de las mismas, ya que ello supone asumir un compromiso esencial con la transparencia informativa, uno de los principios básicos de la responsabilidad social. Según de la Cuesta³², la existencia de un estándar o norma, sobre la información que se debe proporcionar, simplifica los procesos y elimina las diferencias entre informes, resultando la información más útil y comparable para los grupos de interés.

Por tanto, para que la universidad, en el ámbito de la responsabilidad social, desempeñe un papel activo es necesario que defina su *misión*, su *visión* y sus valores; para ello, debe colaborar con sus grupos de interés, ya que así conseguirá ser más competitiva. Existe una importante relación entre los conceptos de competitividad y *stakeholders*, ya que la competitividad de la universidad es

³² DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M., «El porqué de la responsabilidad social corporativa», en *Boletín Económico de ICE*, 2813 (2004) 45-58.

la capacidad que tiene para alcanzar su *misión*, es decir, cuando la propia universidad es capaz de considerar, al realizar sus actividades, las necesidades de los grupos de interés existentes en su entorno.

A continuación, se analizan los *stakeholders* más relevantes de la universidad, indicando, para cada uno de ellos, las expectativas más significativas (véase el cuadro 1).

Cuadro 1

Principales grupos de interés de la universidad y sus expectativas

GRUPOS DE INTERÉS	EXPECTATIVAS
Personal de administración y servicios	Plan de igualdad y conciliación entre la vida familiar y la laboral. Planificación de recursos humanos a largo plazo. Transparencia en la gestión y en la divulgación de la información. Catálogos de servicios. Plan de carrera profesional para el personal de administración y servicios. Mejoras en los procesos de gestión de recursos humanos (selección, promoción, evaluación, desempeño, etc.). Mayor reconocimiento y consideración en la toma de decisiones. Formación. Distribución justa y mejor utilización de los recursos materiales. Uso racional. Creación de conciencia social. Acercamiento de la universidad a la sociedad.
Personal docente e investigador	Universidad modelo en el respeto de los derechos laborales: estabilidad, evaluación, promoción, salarios, convenios colectivos, desarrollo profesional, clima laboral, etc. Mejora de recursos materiales y su distribución entre áreas. Asignación racional de recursos en la docencia y en la investigación. Mejora del sistema de gestión medioambiental. Mejora del reconocimiento de la labor realizada por el personal docente e investigador. Salud y seguridad en el trabajo. Cumplimiento de la función social de la universidad. Fomentar en el alumnado valores éticos. Transferencia de la investigación a la sociedad. Medidas de promoción para la igualdad. Formación continua en el profesorado.
Alumnos	Docencia de mayor calidad, más práctica y adaptada a las nuevas realidades sociales. Orientar y facilitar el acceso al mercado laboral. Mayor cooperación con otras universidades. Facilitar los intercambios. Mejorar la comunicación con el alumno. Difusión de las acciones desarrolladas.

	<p>Aumento de la participación del alumnado en la vida universitaria y en la toma de decisiones.</p> <p>Formación en valores humanos.</p> <p>Asignación eficiente de recursos según las necesidades reales: mejorar las infraestructuras.</p> <p>Fomentar la conciencia ética tanto en la docencia como en la investigación.</p> <p>Investigación práctica, según lo demandado por la sociedad.</p> <p>Vinculación permanente con los alumnos y los egresados: formación de posgrado adaptada a las realidades del egresado.</p>
Empresas	<p>Formar al alumno en capacidades y competencias. Mayor empleabilidad del egresado.</p> <p>Selección y contratación de proveedores siguiendo criterios de responsabilidad social.</p> <p>Agilizar los procedimientos administrativos.</p> <p>Mayor información y transparencia sobre los procedimientos.</p> <p>Formación continua.</p> <p>Transferencia de conocimiento generado por la investigación de la universidad a la empresa.</p> <p>Mayor y mejor relación de la universidad con las empresas de su entorno.</p> <p>Formar al alumno en ética empresarial y en responsabilidad social.</p> <p>Información sobre los costes asociados a la formación.</p> <p>Mejor planificación de las estancias de los profesores y los alumnos en las empresas.</p>
Sociedad	<p>Gestión interna de la universidad transparente, eficaz y eficiente. Funcionamiento ejemplar en responsabilidad.</p> <p>Relación fluida y abierta con la sociedad civil.</p> <p>Imponer a proveedores y clientes criterios de responsabilidad social.</p> <p>Investigación responsable de acuerdo a las demandas sociales.</p> <p>Formación del alumno para poder integrarlo en la realidad social.</p> <p>Conocimientos en gestión empresarial y habilidades sociales. Creación de empresas y autoempleo.</p> <p>Formación integral en valores: sentido ético y compromiso social.</p> <p>Cumplir el papel de agente dinamizador y promotor de cambios en la sociedad.</p> <p>Código de conducta y comportamiento ético asumidos por toda la universidad.</p> <p>Dimensión social de la universidad: acceso, equidad y atención de minorías.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía³³.

Además de los grupos de interés expuestos, que son los más representativos de la universidad, no se puede olvidar que existen otros, también considerados por

³³ FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA, *Síntesis del Informe de la memoria del proyecto de Responsabilidad Social del Sistema Universitario Andaluz*, Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía, Huelva 2009.

estas instituciones. Entre ellos, cabe destacar, los siguientes: la opinión pública, los proveedores, las administraciones públicas, los medios de comunicación, las asociaciones de diversa índole, los centros de investigación, etc.

Analizar las expectativas de los *stakeholders* permite identificar los diferentes intereses que existen en la universidad, determinar si pueden entrar en conflicto y evaluar la adopción de una determinada estrategia. Para realizar el citado análisis se puede utilizar un mapa de *stakeholders* que considere los grupos de interés de la universidad, su importancia en aspectos relacionados con la responsabilidad social universitaria y su grado de implicación en el establecimiento de estrategias. Por tanto, se puede afirmar que, un análisis de las cualidades de los *stakeholders* ayuda a identificar a cada uno de ellos, siendo más fácil conocer las expectativas y los intereses que pueden tener en la estrategia de la organización³⁴.

La participación de los grupos de interés de la universidad en la gestión de la institución supone considerar sus necesidades y expectativas, siendo necesario establecer iniciativas concretas entre la comunidad universitaria y sus diferentes *stakeholders*. Las empresas, como se ha señalado con anterioridad, son uno de los grupos de interés más relevantes de las universidades. Los acuerdos entre ambas instituciones se deben a la existencia de intereses comunes, tales como, elementos de desarrollo territorial o de desarrollo de la investigación y la innovación. Según Marzo, Pedraja y Rivera³⁵, en la relación universidad-empresa, un mayor nivel de satisfacción de las empresas implica que éstas consideran que sus expectativas e intereses son reconocidos por las universidades, lo que supone un mayor compromiso por parte de las empresas hacia la universidad.

Consiguientemente, aquellas empresas que se encuentran más satisfechas y comprometidas, en su relación con las universidades, se muestran más dispuestas a desarrollar un mayor número de acciones de colaboración. De esta manera, ambas partes, universidad y empresa, obtienen beneficios diversos, como la consideración, por parte de las universidades, de las necesidades formativas de las empresas, que originarán una mejor preparación en el alumnado universitario. La citada preparación afectará, de manera positiva, a las empresas cuando los alumnos, transcurridos algunos años, se conviertan en egresados. Este último aspecto es especialmente relevante, ya que según Wood, Davenport, Blockson y

³⁴ CABALLERO, G.; GARCÍA, J. M., y QUINTÁS, M. A., «La importancia de los *stakeholders* de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española», en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 / 2 (2007) 13-32.

³⁵ MARZO, M.; PEDRAJA, M., y RIVERA, P., «Un modelo de relaciones empresa-universidad», en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 / 1 (2008) 39-56.

Buren³⁶, los alumnos terminan el período educativo con un desconocimiento importante de los problemas y del contexto social, político y cultural en el que las empresas desarrollan su actividad.

En definitiva, como comenta Vega³⁷, las universidades y las empresas deben diseñar estrategias de cooperación que generen un mayor nivel de desarrollo de la sociedad en su conjunto.

La utilización, por parte de las universidades, de diversos instrumentos de responsabilidad social afecta, de manera positiva, a los grupos de interés de dichas instituciones. Entre estos instrumentos, destacan los códigos de buen gobierno, que contienen un conjunto de recomendaciones y pautas a los que deben someterse las organizaciones para mejorar su comportamiento respecto a la transparencia informativa, la composición y el funcionamiento de los órganos de gobierno y la relación con los distintos grupos de interés³⁸. En cualquier caso, los códigos solamente son útiles si son implantados y cuando la organización puede asegurar a los grupos de interés que se encuentra comprometida con su cumplimiento³⁹. Para Valor y de la Cuesta⁴⁰, sería recomendable incluir, en las decisiones de buen gobierno de todas las organizaciones, las medidas que sean necesarias para minimizar los impactos negativos (de carácter económico, social o medioambiental) derivados de las actividades que realizan, ofreciendo a sus grupos de interés la posibilidad de exigir a las organizaciones el cumplimiento de sus obligaciones.

Por otra parte, también se deben tener en cuenta las interacciones que se producen entre los *stakeholders*, ya que originan la aparición de intereses opuestos entre los mismos. Esta situación se supera mediante el establecimiento de compromisos entre ellos, ya que alcanzar acuerdos conlleva obtener resultados

³⁶ WOOD, D. J.; DAVENPORT, K. S.; BLOCKSON, L. C., y BUREN, H. J. V., «Corporate involvement in community economic development: the role of U.S. business education», en *Business & Society*, 41 / 2 (2002) 208-241.

³⁷ VEGA GARCÍA, R., «Vinculación universidad-empresa en la sociedad del conocimiento», en DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.; DE LA CRUZ AYUSO, C., y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. M. (coordinadores), *Responsabilidad social universitaria*, Netbiblo, Oleiros (La Coruña) 2010, pp. 141-153.

³⁸ GARCÍA MECA, E., «Investigación en gobierno corporativo: situación actual y perspectivas», en *I Encuentro de Especialización para la Investigación en Economía y Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada*, Granada 2010.

³⁹ WADDOCK, S.; BODWELL, C., y GRAVES, S., «Responsabilidad: el nuevo imperativo empresarial», en *Revista de Empresa*, 4 (2003) 16-36.

⁴⁰ VALOR MARTÍNEZ, C., y DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M., «Efectividad de los códigos para el control social de la empresa», en *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53 (2005) 163-190.

positivos para todos los implicados, al tiempo que se genera valor en la organización⁴¹.

Para finalizar, es necesario señalar que existen diversos factores que pueden oponerse a la participación de los grupos de interés de la universidad en la evaluación de su comportamiento socialmente responsable. Entre ellos, como indica Gaete⁴², destacan los siguientes: la estructura organizacional, vertical y jerarquizada, que presenta la universidad; la formación de grupos de poder, debido a la cultura de la universidad, en distintos centros; los sistemas de información y los procedimientos que, en ciertos casos, posee la universidad; la falta de capacidad, por parte de los propios grupos de interés de la universidad, para valorar su participación como una oportunidad de aprendizaje que les conduzca a solucionar problemas propios.

IV. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Los grupos de interés constituyen uno de los pilares básicos sobre los que se asienta la responsabilidad social. Por consiguiente, la satisfacción de las demandas y necesidades de los *stakeholders* es fundamental en la gestión de las organizaciones actuales, ya que ello contribuye a generar beneficios para las mismas y para la sociedad en su conjunto. Sin embargo, al estudiar el tratamiento que la universidad, institución de educación superior por excelencia, concede a los grupos de interés, se aprecian diferencias notables respecto al resto de organizaciones, tales como, las empresas. Ello se debe a la naturaleza compleja que presenta la universidad, tanto en lo relativo a su funcionamiento como a las actividades que realiza. En cualquier caso, se puede constatar que los grupos de interés más relevantes, en el caso de las universidades, son los siguientes: personal de administración y servicios, personal docente e investigador, alumnos, empresas y, por último, la sociedad.

Ello pone de manifiesto que el compromiso de las universidades con sus diversos grupos de interés, considerando siempre en última instancia la sociedad, es una obligación ética, ya que la preocupación y solución de los problemas de los *stakeholders* es, en definitiva, una obligación inherente a la responsabilidad

⁴¹ CARBONELL, A.; TIRADO, P., y DE LOS RÍOS, A., «La relación entre los stakeholders y el valor en las empresas: el equilibrio volumétrico», en *Revista de Empresa*, 18 (2006) 66-78.

⁴² GAETE QUEZADA, R. A., «Participación de los stakeholders en la evaluación del comportamiento socialmente responsable de la gestión universitaria: perspectivas, obstáculos y propuestas», en *XV Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, Valladolid 2009.

social que la universidad tiene con la sociedad que la financia y, por tanto, le permite desarrollar sus funciones clásicas: formación, investigación y transferencia de conocimiento y tecnología.

Por tanto, atendiendo a los *stakeholders*, la universidad consigue mejoras en el entorno, fomenta el desarrollo sostenible y aumenta la calidad en el sistema universitario. Ello le permite devolver a la sociedad y a los restantes grupos de interés lo que recibe de ellos, contribuyendo de este modo a alcanzar un mayor equilibrio social.

Antes de finalizar, se comentan las líneas de investigación que se pueden derivar del presente trabajo. Para ello, se puede profundizar en el estudio de los grupos de interés y su incidencia en la gestión de las organizaciones, llevando a cabo un análisis comparativo entre los *stakeholders* de las universidades y los de otro tipo de organización, como pueden ser las diferentes categorías de empresas existentes. De este modo se pueden estudiar las diferencias entre la composición, las expectativas y demandas de los grupos de interés en las universidades y las restantes organizaciones, lo que puede contribuir a mejorar las teorías y los supuestos planteados sobre los mismos. Asimismo, sería interesante realizar un estudio empírico para obtener información sobre las expectativas de los grupos de interés de las universidades; también resultaría sugestivo distinguir entre las expectativas de los grupos de interés de las universidades públicas y los correspondientes a las universidades privadas, dadas las diferencias considerables existentes entre ambas.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACCOUNTABILITY, *El compromiso con los stakeholders*, Accountability, Londres 2005.
- ÁLVAREZ PÉREZ, M. D., y GARCÍA MORENO, P., *Responsabilidad Social de la Universidad*, Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela 2008.
- BADARACCO, C. H., «The transparent corporation and organized community», en *Public Relations Review*, 24 / 3 (1998) 265-272.
- BARNETT, M. L., y SALOMON, R. M., «Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance», en *Strategic Management Journal*, 27 / 11 (2006) 1101-1122.
- BASU, K., y PALAZZO, G., «Corporate social responsibility: a process model of sensemaking», en *Academy of Management Review*, 33 / 1 (2008) 122-136.

- BENNEWORTH, P., y JONGBLOED, B. W., «Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorization», en *Higher Education*, 59 / 5 (2010) 567-588.
- CABALLERO, G.; GARCÍA, J. M., y QUINTÁS, M. A., «La importancia de los *stakeholders* de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española», en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 / 2 (2007) 13-32.
- CARBONELL, A.; TIRADO, P., y DE LOS RÍOS, A., «La relación entre los stakeholders y el valor en las empresas: el equilibrio volumétrico», en *Revista de Empresa*, 18 (2006) 66-78.
- CARROLL, A. B., «Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct», en *Business & Society*, 38 / 3 (1999) 268-295.
- CARROLL, A. B., y SHABANA, K. M., «The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice», en *International Journal of Management Reviews*, 12 / 1 (2010) 85-105.
- DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M., «El porqué de la responsabilidad social corporativa», en *Boletín Económico de ICE*, 2813 (2004) 45-58.
- DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M., «Experiencia de reporting sobre responsabilidad social en la UNED», en *II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad de la Universidad Jaime I de Castellón de la Plana*, Castellón de la Plana 2010.
- DEMACARTY, P., «Financial returns of corporate social responsibility, and the moral freedom and responsibility of business leaders», en *Business and Society Review*, 114 / 3 (2009) 393-433.
- DU, S.; BHATTACHARYA, C. B., y SEN, S., «Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication», en *International Journal of Management Reviews*, 12 / 1 (2010) 8-19.
- FORO DE LOS CONSEJOS SOCIALES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA, *Síntesis del Informe de la memoria del proyecto de Responsabilidad Social del Sistema Universitario Andaluz*, Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía, Huelva 2009.
- FREEMAN, R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.

- FREEMAN, R. E., y REED, D. L., «Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance», en *California Management Review*, 25 / 3 (1983) 88-106.
- GAETE QUEZADA, R. A., «Participación de los stakeholders en la evaluación del comportamiento socialmente responsable de la gestión universitaria: perspectivas, obstáculos y propuestas», en *XV Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, Valladolid 2009.
- GARCÍA MECA, E., «Investigación en gobierno corporativo: situación actual y perspectivas», en *I Encuentro de Especialización para la Investigación en Economía y Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada*, Granada 2010.
- GODFREY, P. C.; MERRILL, C. B., y HANSEN, J. M., «The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis», en *Strategic Management Journal*, 30 / 4 (2009) 425-445.
- HUSTED, B. W., «A contingency theory of corporate social performance», en *Business & Society*, 39 / 1 (2000) 24-48.
- ISO, *Norma Internacional ISO 26000:2010. Guía de Responsabilidad Social*, Organización Internacional de Normalización, Ginebra 2010.
- MAON, F.; LINDGREEN, A., y SWAEN, V., «Organizational stages and cultural phases: a critical review and consolidative model of corporate social responsibility development», en *International Journal of Management Reviews*, 12 / 1 (2010) 20-38.
- MARÍN RIVES, L., y RUBIO BAÑÓN, A., «¿Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de responsabilidad social corporativa en pyme», en *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 842 (2008) 177-193.
- MARÍN, L., y RUIZ, S., «La evaluación de la empresa por el consumidor según sus acciones de RSC», en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 35 (2008) 91-112.
- MARZO, M.; PEDRAJA, M., y RIVERA, P., «Un modelo de relaciones empresa-universidad», en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 / 1 (2008) 39-56.
- MCVEA, J. F., y FREEMAN, R. E., «A names and faces approach to stakeholder management: how focusing on stakeholders as individuals can bring ethics

- and entrepreneurial strategy together», en *Journal of Management Inquiry*, 14 / 1 (2005) 57-69.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D., y WRIGHT, P., «Corporate social responsibility: strategic implications», en *Journal of Management Studies*, 43 (1), 2006, 1-18.
 - MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R., y WOOD, D. J., «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts», en *Academy of Management Review*, 22 / 4 (1997) 853-886.
 - NOLAND, J., y PHILLIPS, R., «Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management», en *International Journal of Management Reviews*, 12 / 1 (2010) 39-49.
 - RAMÍREZ ORELLANA, A., «La RSC y la triple cuenta de resultados», en *Estrategia Financiera*, 231 (2006) 56-62.
 - RODRÍGUEZ, M^a. P., y BUSTAMANTE, U., «Desarrollo de competencias para el comportamiento ético-gerencial: un enfoque de responsabilidad», en *Cuadernos de Administración*, 21 / 35 (2008) 205-228.
 - RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. M., «Responsabilidad social universitaria: del discurso simbólico a los desafíos reales», en DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.; DE LA CRUZ AYUSO, C., y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. M. (coords.), *Responsabilidad social universitaria*, Netbiblo, Oleiros (La Coruña) 2010, pp. 3-24.
 - SUCHMAN, M. C., «Managing legitimacy: strategic and institutional approaches», en *Academy of Management Review*, 20 / 3 (1995) 571-610.
 - TAUT, S., «What have we learned about stakeholder involvement in program evaluation? », en *Studies in Educational Evaluation*, 34 /4 (2008) 224-230.
 - VALLAEYS, F., «Responsabilidad social universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades», en *Educación Superior y Sociedad*, 2 (2008) 191-220.
 - VALOR MARTÍNEZ, C., y DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M., «Efectividad de los códigos para el control social de la empresa», en *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53 (2005) 163-190.

- VARGAS SÁNCHEZ, A., y VACA ACOSTA, R. M., «Responsabilidad social corporativa y cooperativismo: vínculos y potencialidades», en *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53 (2005) 241-260.
- VÁZQUEZ OTEO, O., «La responsabilidad social corporativa: el papel de la sociedad civil», en *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53 (2005) 111-124.
- VEGA GARCÍA, R., «Vinculación universidad-empresa en la sociedad del conocimiento», en DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.; DE LA CRUZ AYUSO, C., y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. M. (coordinadores), *Responsabilidad social universitaria*, Netbiblo, Oleiros (La Coruña) 2010, pp. 141-153.
- WADDOCK, S.; BODWELL, C., y GRAVES, S., «Responsabilidad: el nuevo imperativo empresarial», en *Revista de Empresa*, 4 (2003) 16-36.
- WOOD, D. J.; DAVENPORT, K. S.; BLOCKSON, L. C., y BUREN, H. J. V., «Corporate involvement in community economic development: the role of U.S. business education», en *Business & Society*, 41 / 2 (2002) 208-241.

