

# Identificación de los *stakeholders* de las universidades

Gaete Quezada Ricardo\*

## Resumen

El artículo presenta los resultados de la aplicación de un modelo teórico para analizar las partes interesadas a las cuales las universidades dirigen los contenidos y enlaces de sus sitios Web, para una muestra de universidades españolas de Castilla y León y Andalucía, se analizan algunos aspectos principales del concepto de *stakeholders*: sus raíces, principales exponentes, definición, ámbitos de aplicación, efectos en el quehacer de la organización y las principales tipologías existentes en la literatura; y los resultados obtenidos de la observación y análisis de los sitios Web de cada universidad considerada en la muestra, contrastándola con el modelo teórico de tipos de partes interesadas desarrollado. Se observa que en el caso de las universidades de Castilla y León los principales *stakeholders* son los estudiantes, empleados y gobierno corporativo con una fuerte orientación hacia las partes interesadas internas. En el caso de las universidades andaluzas, existe una mayor variedad de partes interesadas hacia las cuales orientan los contenidos y enlaces de sus sitios Web, agregándose los sindicatos, asociaciones de estudiantes y proveedores, y en menor medida también los socios comerciales.

**Palabras clave:** Stakeholders, universidades, España, sitios Web.

## *Identification of University Stakeholders*

### Abstract

This article presents the results of applying a theoretical model for analyzing the interested parties to which the university directs its contents and website links, for a sample of Spanish universities in Castilla and Leon and Andalusia. Some main aspects of the stakeholders concept are analyzed: its roots, principle exponents, definition, application areas, effects on organizational functioning and the main typologies existing in the literature; and the results obtained from observation and analysis of the Web sites for each university considered in the sample, contrasting them with the theoretical model developed for types of interested parties. It was observed that, at the universities of Castilla and León, the main stakeholders are the students, the employees and corporative government with a strong orientation toward the internal interested parties. In the case of the Andalusian universities, contents and weblinks are focused toward a greater variety of interested parties, adding the labor unions, student and supplier organizations and, to a lesser degree, commercial associates.

**Keywords:** stakeholderess, universities, Spain, websites.

\* Académico jornada completa. Departamento de Ciencias Sociales Universidad de Antofagasta. Avda. Universidad de Antofagasta 02800, Antofagasta-Chile. Correo electrónico: rgaete@uantof.cl

## Introducción

En general, las relaciones que establecen las diferentes organizaciones con personas, grupos u otras instituciones, se realizan en función de su quehacer o misión institucional en pos del cumplimiento de sus objetivos, dirigiendo sus esfuerzos y recursos para obtener beneficios y utilidades de dichos vínculos.

En esa perspectiva, la teoría de los *stakeholders* o partes interesadas, como la principal traducción de este término para los efectos de este trabajo, propone una serie de elementos y aspectos para identificar y gestionar adecuadamente las relaciones que se establecen con cada una de las personas, grupos e instituciones con los cuales se vincula una organización.

Las universidades como ámbito de estudio de este trabajo, son instituciones que tradicionalmente han mantenido una gran independencia y autonomía en su quehacer a lo largo de sus casi 900 años de existencia, no obstante los cambios sociales ocurridos en las últimas décadas, así como la creciente tendencia para que las instituciones de educación superior generen su propio financiamiento, ha impulsado la necesidad de estas organizaciones para modificar su relación con el entorno en general, y con las partes interesadas en su misión institucional.

En este contexto, muchas universidades han logrado con gran éxito gestionar adecuadamente las relaciones que establecen tanto con su entorno interno como externo, estableciendo redes de colaboración y comunidades de aprendizaje mutuo, proporcionándoles gran cantidad de recursos económicos, sociales, humanos y técnicos que han beneficiado enormemente la calidad de su quehacer.

De esta manera, el objetivo principal de la investigación es identificar las partes inte-

resadas hacia las cuales las universidades de la muestra dirigen acciones, estrategias, información y procesos, mediante un análisis de contenidos de los enlaces e información disponibles en los sitios web de cada universidad.

Para lograr lo anterior, se propone un modelo teórico que contiene una serie de *stakeholders* propuestos por diferentes tipologías existentes en la literatura, que permite clasificar a las partes interesadas según su ámbito (interno y externo) o según su importancia para los objetivos de la organización (primaria y secundaria).

El presente estudio contribuye con sus resultados a la discusión acerca de quiénes son las partes interesadas en el quehacer universitario, la importancia que tiene para este tipo de organizaciones el establecimiento de relaciones fluidas, variadas y permanentes con su entorno, así como la necesidad de profundizar en el análisis de las mejores estrategias y buenas prácticas para fortalecer la gestión de las relaciones con los *stakeholders*.

## 1. El concepto de *stakeholders* o partes interesadas

La revisión de la literatura especializada en esta temática, nos señala que una parte importante de la misma considera que el término *stakeholder* o partes interesadas fue acuñado por primera vez en 1963 por el Stanford Research Institute (Freeman, 1984; Preston y Sapienza, 1990; Wang y Dewhirst, 1992; Clarkson, 1995; Sternberg, 1997; Lozano, 1999; Freeman, 2005; Sison, 2008; Lozano, 2009) para identificar a aquellos grupos o personas que son de importancia vital para la existencia de una organización.

Sin embargo, algunos investigadores y analistas de este concepto plantean que el ori-

gen del mismo es más antiguo (Preston y Sapienza, 1990; Clarkson, 1995), ubicándolo en las investigaciones de Merrick Dodd en 1932, quien analizaba los discursos de los ejecutivos de la empresa General Electric, quienes identificaban cuatro partes interesadas: accionistas, empleados, clientes y público en general.

También, existe un consenso generalizado en el mundo académico e investigador, respecto del importante aporte de R. Edward Freeman en el desarrollo de la teoría de los *stakeholders* en el año 1984, como la primera sistematización de importancia respecto de dicho término (Donaldson y Preston, 1995; Lozano, 1999; Post *et al.*, 2002a; Matten *et al.*, 2003; Sison, 2008; Lozano, 2009), definiendo este concepto como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por la consecución de los propósitos de la empresa” (Freeman, 1984; Wicks *et al.*, 1994; Mitchell *et al.*, 1997; Argandoña, 1998; Agle *et al.*, 1999; Lozano, 1999; Post *et al.*, 2002b; Freeman, 2005; Vargas, 2006; Sison, 2008; Lozano, 2009).

Sin embargo, la identificación de los *stakeholders* de una organización a la hora de gestionar su responsabilidad social adquiere simultáneamente una gran importancia y complejidad, debido a que muchas veces no se tiene claro quiénes son las partes interesadas (Lozano, 1999; Hax, 2006; Prandi, 2007; Setó, 2007) debido a las múltiples formas, características y definiciones que los *stakeholders* pueden adquirir.

Además, es habitual encontrarse con que las organizaciones identifican como sus *stakeholders* solamente a aquellos grupos que se encuentran organizados, como un sindicato por ejemplo, o aquellos grupos con los cuales la organización mantiene algún tipo de relacional contractual (Post *et al.*, 2002a; Antonacopoulou y Meric, 2005; Hax, 2006).

Otro aspecto importante de recordar en la gestión de la relación con los *stakeholders*, se vincula con la creación de valor o riqueza generada por la organización para las partes interesadas y para sí misma (Post *et al.*, 2002a, 2002b; Antonacopoulou y Meric, 2005; Ferrary, 2005; Torres, 2006; Setó, 2007; Puentes *et al.*, 2008) siendo relevante considerar que el valor creado es limitado, y que por lo tanto se generará una competencia entre todas las partes que están directa e indirectamente involucradas en el proceso de creación de valor, por lo que la organización debe ser capaz de gestionar las interacciones y disputas que puedan generarse en este proceso.

En este último aspecto, Ferrary (2005) nos recuerda que en un sistema *stakeholder* de relaciones entre la organización y sus partes interesadas, los distintos grupos o actores no sólo interactúan de manera bi-direccional con la organización, sino que regularmente interactúan también con las otras partes interesadas en forma de red, con lo que pueden lograr intervenir directamente en el funcionamiento de la organización con mayor fuerza, perspectiva reticular que también es compartida por otros autores tales como Lozano (1999, 2009) o Post *et al.* (2002a, 2002b).

Un criterio básico para clasificar a los *stakeholders* lo ofrece Freeman (2005) al analizar la definición clásica de las partes interesadas acuñada en 1984, señalando que respecto de esa definición es posible distinguir la acepción en un sentido amplio del término que incluye: proveedores, clientes, accionistas, empleados, comunidades, grupos políticos, gobiernos, medios de comunicación, etc.

En un sentido más estricto, según Freeman (2005), las partes interesadas de una empresa son los proveedores, clientes, empleados, entidades financieras y las comunidades, donde salvo por este último grupo, las demás

partes interesadas señaladas por el autor responden al criterio contractual de relación entre la organización y los *stakeholders*.

Sin embargo, otros criterios susceptibles de utilizar para identificar y especialmente clasificar a los *stakeholders* más allá de la confección de simples listados (Lozano, 1999; Moneva, 2005; Marín, 2008), nos proponen dos grandes perspectivas para identificar a las partes interesadas de una organización:

- a. Aquellos grupos de interés internos (directivos, empleados, accionistas, por ejemplo) y
- b. Aquellos de carácter externo. (clientes, proveedores, administraciones públicas, entidades financieras, medio ambiente, entre otros)

Sin embargo, de acuerdo con Clarkson (1995) y Marín (2008) los *stakeholders* pueden clasificarse en dos categorías: (1) aquellos que poseen un carácter primario (alta dirección, recursos humanos, accionistas / inversores, proveedores, clientes, competencia); (2) aquellos grupos de carácter secundario. (Entorno social, entorno ambiental, administraciones públicas).

## **2. Tipologías de *stakeholders*: algunos ejemplos en la literatura**

La primera tipología de *stakeholders* de carácter genérico a la que haremos referencia, es la propuesta en 1984 por R. Edward Freeman, quien a través del concepto de mapa de partes interesadas identificaba en aquella época como los principales *stakeholders* de una empresa a: clientes, dueños, competencia, proveedores, gobiernos, medios de comunicación, empleados, defensa del consumidor, ambientalistas y organizaciones comunitarias locales.

Otro aporte clásico al desarrollo de la temática de la empresa y su relación con la sociedad es el de Archie Carroll (1991) quien desglosa el concepto de responsabilidad social en cuatro grandes tipos de responsabilidades: económica, legal, ética y filantrópica, planteando la existencia de un pirámide en cuya base se encuentran las responsabilidades económicas de una empresa, y en su cúspide aquellas de carácter filantrópico.

En el desarrollo de ese modelo, Carroll identifica una serie de partes interesadas de carácter genérico, respecto de las cuales una organización necesita poner especial atención en cuanto a la gestión de las relaciones con dichas entidades: los propietarios o dueños de la empresa, clientes, empleados, comunidad, competidores, proveedores, grupos de activistas sociales, público en general.

Dentro de los aportes relevantes para el desarrollo de la teoría de los *stakeholders*, los planteamientos de Donaldson y Preston (1995) han resultado imprescindibles para reconocer la importancia de tres aspectos o elementos fundamentales: su exactitud descriptiva, poder instrumental y validez normativa. Estos autores concluyen que los tres elementos se encuentran fuertemente interrelacionados entre sí, siendo de especial relevancia la base normativa de esta teoría.

En el desarrollo de su análisis y reflexiones respecto del concepto de *stakeholders*, Donaldson y Preston (1995) toman en consideración a las siguientes partes interesadas de una organización: gobierno, inversionistas, grupos políticos, asociaciones comerciales, proveedores, clientes, empleados y comunidades.

También, dentro del ámbito de las investigaciones empíricas relacionadas con el concepto de *stakeholders*, los autores Agle *et al.* (1999) lo analizan desde la perspectiva de

los valores de los Presidentes (CEO), basándose en una muestra de 80 grandes compañías norteamericanas, correlacionándolos con la relevancia y los atributos de las partes interesadas propuestos por Mitchell *et al.* (1997) <poder, legitimidad, urgencia>, y el desempeño corporativo, concluyendo que estos aspectos se encuentran relacionados entre sí, pero con una escasa relación con el desempeño financiero de la organización, recomendando el desarrollo de una teoría de *stakeholders* normativa.

De esta manera, estos autores consideran como partes interesadas para su investigación a los accionistas, empleados, clientes, gobiernos y comunidades, analizando en su investigación el concepto de prominencia o relevancia de los *stakeholders*, basándose en la teoría de la cognición social que establece que la relevancia social depende de: (1) las tareas de atención, como el estímulo de la “dominación” del campo visual, (2) el conocimiento previo o expectativas, que impulsan la comunicación individual de los aspectos “inusuales” o “diferenciales” de la conducta, y/o el contexto inmediato, a través del cual los individuos experimentan elementos “figurativos/nuevos” que contribuyen a la noción de relevancia global, selectivamente.

Otra tipología de partes interesadas de carácter genérica con la que nos interesa contrastar la propuesta de la Comisión Europea es la que realiza el Libro Verde elaborado igualmente por la Comisión Europea en el año 2001, y que sin dudas posee una de las definiciones de responsabilidad social habitualmente citadas por los investigadores de esta temática en el continente europeo: “la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

La propuesta de la Unión Europea nos permite identificar 8 partes interesadas genéricas de una empresa: trabajadores, accionistas, socios comerciales, proveedores, consumidores, autoridades públicas, ONG y medio ambiente. A su vez, la Unión Europea concentra su mirada de la responsabilidad social se asocian con la idea de no limitarse simplemente a las obligaciones jurídicas, recomendando ir más allá invirtiendo tanto en capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.

En el presente estudio, identificamos un segundo grupo de tipologías de partes interesadas, donde clasificamos a aquellas que poseen un carácter “extendido”, expresados en cuestiones tales como la identificación de niveles o ámbitos para clasificar a los *stakeholders* más allá del clásico énfasis interno-externo, o por la inclusión de partes interesadas que son propias y exclusivas de un sector o tipo de organización concreta, más allá del simple carácter genérico.

Las investigaciones realizadas en los últimos años, destacan la propuesta de Post *et al.* (2002a) que analiza la importancia del rol nodal de la organización para la articulación de redes entre sus *stakeholders*, identificando a las partes interesadas respecto de tres niveles de análisis:

- a. Recursos Básicos: empleados, clientes y usuarios, inversores (accionistas y acreedores).
- b. Estructura de la industria: sindicatos, socios de empresas conjuntas y alianzas, asociados a la cadena de suministros, autoridades reguladoras.
- c. Ámbito político-social: organizaciones privadas, comunidades locales y ciudadanos, gobiernos.

De esta manera, los *stakeholders* en cada ámbito propuesto por estos autores, rea-

lizan una contribución a la generación de riqueza por parte de una organización, no solamente de la perspectiva de la relación entre ésta y cada una de sus partes interesadas, sino que además respecto de las interrelaciones y redes que se puedan generar entre éstas, teniendo como nodo central a la organización.

Dentro de las tipologías extendidas de partes interesadas, Ferrary (2005) desarrolla una exhaustiva Taxonomía de las partes interesadas, como un elemento clave para la adecuada toma de decisiones de los directores o gerentes de la organización, evitando con ello la posibilidad de aparición de conflictos con los *stakeholders* que no hayan sido considerados en la distribución del valor creado por la organización, de allí el énfasis en la exhaustividad de la identificación de los actores implicados como un aspecto clave del proceso propuesto por parte del autor.

Dentro de los *stakeholders* que Ferrary (2005:117) identifica se encuentran: Director gerente, empleados, sindicatos, miembros de la junta directiva, accionistas, clientes, proveedores, competencia, consultora contable, banca financiera, abogados, miembros de la asociación profesional, miembros de la asociación de consumidores, analista financiero, periodista, representante electo nacional, representante electo local, funcionario nacional, funcionario europeo.

También, dentro de las propuestas de tipologías extendidas de *stakeholders*, Durán (2006) señala que una organización puede ser percibida como socialmente responsable cuando los procesos de toma de decisiones son desarrollados con las partes interesadas y no sólo en beneficio de los accionistas, señalando que aun cuando no existe un acuerdo general es posible considerar como ejemplos de partes interesadas a los: accionistas, clientes, proveedores, prestamistas, empleados y la ha-

cienda pública como partes interesadas de carácter contractual.

No obstante, el aporte especial de este autor se encuentra en su propuesta de extender el concepto de *stakeholders* hacia algunos grupos genéricos como las generaciones futuras y los afectados por factores externos imprevistos, con la consecuente ampliación de la responsabilidad social hasta un ámbito más global, identificando como otras partes interesadas de la comunidad a: Consumidores, reguladores, gobierno, grupos de presión, medios de comunicación, comunidad local, generaciones futuras.

Otra propuesta concreta de los diferentes tipos de *stakeholders* que puede identificar una organización, en este caso una empresa, es el desarrollado por Werther y Chandler (2006:4) a partir de tres grandes tipos de grupos de interés: organizacionales, económicos y sociales; visualizados como círculos concéntricos que se estructuran de acuerdo al mayor o menor interés que generan para la organización, condicionados además por los efectos que puede proveer la globalización y la tecnología a la relación de la organización con sus *stakeholders*.

En el caso de las partes interesadas “organizacionales” estos autores identifican a los empleados, directivos, accionistas y sindicatos; un segundo círculo es representado por los *stakeholders* de carácter económico, entre los que destacan los clientes, acreedores, distribuidores y proveedores; finalmente, un círculo más externo contiene a los agentes sociales con los cuales una organización interactúa e influye mutuamente, tales como la comunidad, el gobierno, las organizaciones sin fines de lucro, las ONGs, los entes reguladores y el medio ambiente.

Un resumen de las nueve tipologías genéricas y extendidas señaladas anteriormente

se encuentra en el Cuadro I, para identificar a las partes interesadas que se repiten con mayor frecuencia en cada taxonomía analizada.

Como se puede observar en el cuadro anterior, los *stakeholders* que más se repiten en las nueve tipologías analizadas en este estudio son los empleados o trabajadores y los clientes, usuarios o consumidores, mientras que por el lado contrario, las partes interesadas que ofrecen una menor presencia en las tipologías son los partidos políticos, generaciones futuras y asociaciones profesionales, estas dos últimas provenientes de tipologías extendidas.

También, como expresión del grado de convergencia de las tipologías analizadas, con una frecuencia bastante alta, aparecen mencionados los accionistas (8), Gobiernos nacionales o regionales (8), proveedores (7) y comunidad local (7) como partes interesadas contempladas por los autores analizados.

Entonces, es posible concluir parcialmente que el “núcleo” de *stakeholders* con mayor grado de convergencia mostrado por las tipologías revisadas, se encuentra integrado por seis partes interesadas: empleados, clientes, accionistas, Gobiernos, proveedores y comunidad local.

De esta manera, si consideramos únicamente a estas partes interesadas con mayor frecuencia (entre 7 y 9 coincidencias) asociadas a este núcleo señalado anteriormente, sólo las tipologías de Freeman (1984) y Werther y Chandler (2006) registran en sus propuestas a los seis casos con dicha frecuencia señalados anteriormente.

Sin embargo, si sólo consideramos a las cuatro tipologías extendidas [Post *et al.* (2002a), Ferrary (2005), Durán (2006) y Werther y Chandler (2006)] además de los seis *stakeholders* señalados anteriormente, a lo menos tres nuevas partes interesadas adquie-

ren también un alto grado de convergencia para esas tipologías: sindicatos, acreedores y Administración Pública.

### 3. Metodología

La investigación se ubica dentro del paradigma cualitativo mediante un tipo de estudio descriptivo, interesa reconocer cuáles son las partes interesadas a las cuales las universidades de la muestra dirigen los contenidos y enlaces de sus sitios web. De esta manera, dos son las preguntas de investigación que orientan este estudio: (1) ¿Quiénes son las partes interesadas de las universidades?; y (2) ¿En qué medida las partes interesadas de las universidades son convergentes con los *stakeholders* identificados en la literatura?

Para la aplicación empírica del modelo de tipologías propuesto en el Cuadro 1, se selecciono como muestra del estudio a las ocho universidades de Castilla y León y las nueve universidades públicas andaluzas en España, que representan el 23% del universo de universidades españolas (74 en total según el INE), las que fueron elegidas por conveniencia para la investigación y por representar a diferentes zonas geográficas y culturales de España.

Para el presente estudio, se aplica la técnica de análisis de contenidos en cada sitio en Internet, lo que permite observar las dimensiones analizadas en esta investigación, consignadas en el cuadro N°1 mediante la observación directa se analizarán los contenidos de los sitios web a través de tres vías: (1) página de inicio, (2) el mapa del sitio web, y (3) el buscador del sitio web. A través de estas vías se intenta identificar enlaces y contenidos dirigidos a los diferentes *stakeholders* identificados en el Cuadro 1.

**Cuadro 1. Tipologías de partes interesadas**

|   | Tipologías genéricas |                |                            |                    |                    |                    | Tipologías extendidas |              |                           |   | Total |
|---|----------------------|----------------|----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|--------------|---------------------------|---|-------|
|   | Freeman (1984)       | Carroll (1991) | Donaldson y Preston (1995) | Agle et al. (1999) | Libro Verde (2001) | Post et al. (2002) | Ferrary (2005)        | Durán (2006) | Werther & Chandler (2006) |   |       |
| Empleados, trabajadores                   | X                    | X              | X                          | X                  | X                  | X                  | X                     | X            | X                         | 9 |       |
| Directivos, Gobierno Corporativo          |                      |                |                            |                    |                    |                    | X                     |              | X                         | 2 |       |
| Accionistas, propietarios o dueños        | X                    | X              |                            | X                  | X                  | X                  | X                     | X            | X                         | 8 |       |
| Sindicatos                                |                      |                | X                          |                    |                    | X                  | X                     |              | X                         | 4 |       |
| Clientes, consumidores o usuarios         | X                    | X              | X                          | X                  | X                  | X                  | X                     | X            | X                         | 9 |       |
| Acreedores o inversionistas               |                      |                | X                          |                    |                    |                    | X                     |              | X                         | 4 |       |
| Proveedores y distribuidores              | X                    | X              | X                          |                    | X                  |                    | X                     |              | X                         | 7 |       |
| Comunidad local                           | X                    | X              | X                          | X                  |                    | X                  |                       |              | X                         | 7 |       |
| Gobierno Nacional o Regional              | X                    |                | X                          | X                  | X                  | X                  | X                     |              | X                         | 8 |       |
| Organizaciones sin fines de lucro         |                      | X              |                            |                    |                    | X                  |                       |              | X                         | 3 |       |
| ONG                                       | X                    |                |                            |                    | X                  |                    |                       |              | X                         | 3 |       |
| Entes reguladores, Administración Pública |                      |                |                            |                    |                    | X                  |                       |              | X                         | 3 |       |
| Medio ambiente                            |                      |                |                            |                    | X                  |                    |                       |              | X                         | 2 |       |
| Partidos políticos                        |                      |                | X                          |                    |                    |                    |                       |              |                           | 1 |       |
| Socios comerciales                        |                      |                |                            |                    | X                  |                    |                       |              |                           | 3 |       |
| Competencia                               | X                    | X              |                            |                    |                    |                    | X                     |              |                           | 3 |       |
| Medios de comunicación                    | X                    |                |                            |                    |                    |                    | X                     |              | X                         | 3 |       |
| Generaciones futuras                      |                      |                |                            |                    |                    |                    |                       |              | X                         | 1 |       |
| Asociaciones profesionales                |                      |                |                            |                    |                    |                    | X                     |              |                           | 1 |       |
| Asociaciones de clientes                  | X                    |                |                            |                    |                    |                    | X                     |              | X                         | 2 |       |

Fuente: Elaboración propia (2010).



Sin embargo, una restricción importante de este tipo de estudios es el proceso de actualización de contenidos de los sitios web, razón por la cual los resultados que se presentan en este trabajo corresponden a la información dispuesta por las universidades de la muestra durante la semana del 25 de enero al 14 de marzo de 2010.

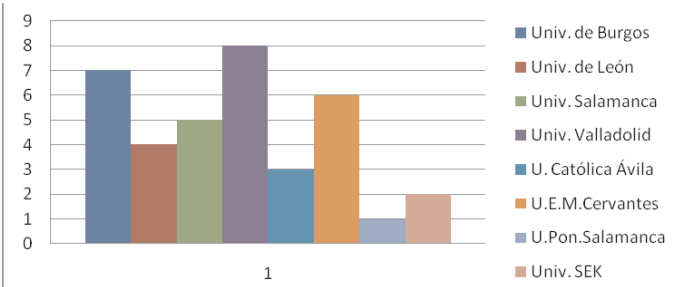
### 4. Resultados

En el caso de las universidades de Castilla y León, la Universidad de Valladolid (8) y la Universidad de Burgos (7) son las instituciones que identifican un mayor número de partes interesadas en sus sitios web, en este

grupo de universidades de la muestra, lo que sin embargo equivale a menos del 50% de las partes interesadas identificadas desde las tipologías analizadas en este trabajo, que suman 20 stakeholders en total (Gráfico 1).

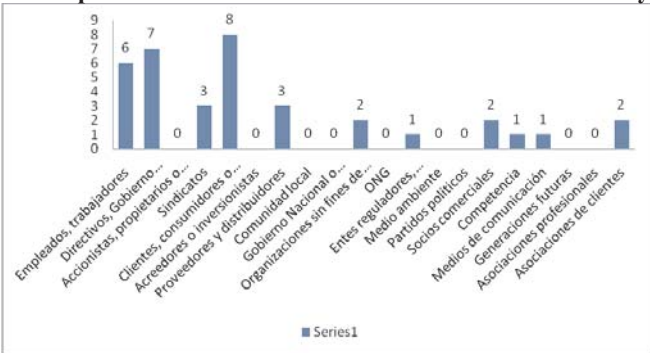
De esta manera, al analizar en detalle los tipos de partes interesadas a los cuales las universidades de Castilla y León ofrecen contenidos y enlaces en sus sitios Web, se observa en el Gráfico 2 que la tendencia de esta práctica en la mayoría de estas instituciones se orienta preferentemente a los stakeholders de carácter interno y primario, de acuerdo con lo analizado en los aspectos relativos al concepto de stakeholders.

**Gráfico 1. Cantidad de stakeholders de las universidades de Castilla y León**



Fuente: Elaboración propia (2010).

**Gráfico 2. Tipos de stakeholders de las Universidades de Castilla y León**



Fuente: Elaboración propia (2010).

En este primer caso de análisis, claramente las universidades de Castilla y León orientan sus sitios web hacia los estudiantes (clientes), profesores, personal de administración y personal investigador (empleados) y el Gobierno Universitario. Esta situación coincide plenamente con el análisis de las tipologías genéricas y extendidas realizado en la primera parte del artículo.

Además, los alumnos como clientes de las instituciones de educación superior, son para el caso de las universidades de Castilla y León el único *stakeholder* que está presente en todos los sitios web analizados de las instituciones universitarias de esta Comunidad.

Con una frecuencia bastante menor, se observan partes interesadas tales como sindicatos o proveedores, aunque sólo registra por la tercera parte de las universidades correspondientes a este grupo, existiendo además en total 11 tipos diferentes de partes interesadas identificadas en los sitios web de estas instituciones de educación superior.

A su vez, en lo que se refiere a las universidades andaluzas, el Gráfico 3 nos permite observar un mayor número promedio de partes interesadas a las cuales estas instituciones dirigen enlaces y contenidos en sus sitios

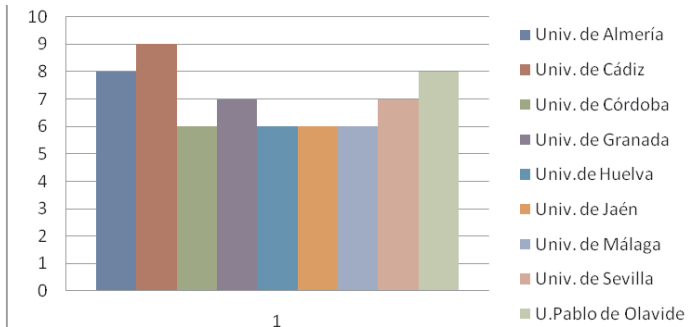
Web, donde la Universidad de Cádiz (9) y las Universidades de Almería (8) y Pablo de Olavide (8) son las entidades que concentran el mayor número de *stakeholders* a los cuales dirigen enlaces o contenidos en sus sitios Web.

Con una media de siete (7) *stakeholders* por entidad, las universidades andaluzas también se encuentran por debajo del 50% del total de posibles partes interesadas identificadas anteriormente (20) en el Cuadro 1, y con una muy leve superioridad a los niveles alcanzados por las universidades de Valladolid y Burgos en la Comunidad de Castilla y León.

En lo que se refiere al tipo de *stakeholders* hacia el cual se orientan los contenidos y enlaces en los sitios Web de las universidades andaluzas, el Gráfico 4 permite observar que son los empleados, gobierno universitario, estudiantes (clientes), proveedores y asociaciones de estudiantes las que se encuentran presente en todas las universidades de Andalucía.

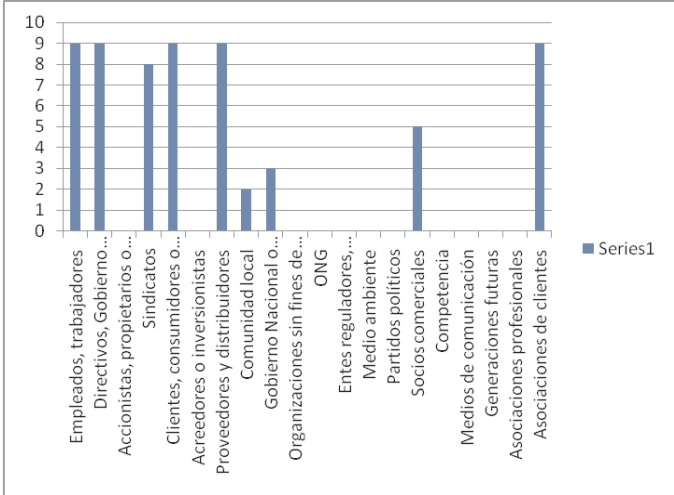
Asimismo, los sindicatos aparecen como parte interesada en casi todos los sitios web de las universidades andaluzas, con excepción de la Universidad de Sevilla, mientras que más de la mitad de estas universidades ofrece enlaces y contenidos para socios comerciales, especialmente en lo que se refiere a

**Gráfico 3. Cantidad de *stakeholders* de las universidades andaluzas**



Fuente: Elaboración propia (2010).

Gráfico 4. Tipos de stakeholders de las universidades andaluzas



Fuente: Elaboración propia (2010).

los procesos de transferencia tecnológica asociados entre otras modalidades a parques tecnológicos, incubadoras y empresas spin off.

Esta distribución más amplia y diversa de partes interesadas ofrecida por los sitios web de las universidades andaluzas, permite observar una tendencia más marcada hacia la categoría de stakeholders de carácter primario propuesta por Clarkson y Marín, señalada en la primera parte del trabajo, y no tan sólo hacia stakeholders internos como en el caso de las universidades de Castilla y León.

Además, los resultados de las universidades andaluzas, sumados a los obtenidos para el caso de las universidades de Castilla y León, nos permiten confirmar que el único stakeholder presente en todos los sitios Web de las 17 universidades de la muestra, lo que deja en evidencia el rol primordial de la misión institucional de estas organizaciones relacionado con la formación profesional, al momento de diseñar sus sitios Web.

## 5. Conclusiones

Tal y como se analizó en la primera parte del artículo, existen en la literatura una gran cantidad de tipologías de stakeholders que contemplan un gran número diferente de partes interesadas, susceptibles de identificar por parte de cualquier organización, las que se pueden clasificar en tipologías genéricas y extendidas, dependiendo del quehacer de cada institución y la importancia que le asigne a su relación con el entorno para determinar en cada caso la cantidad y tipos de stakeholders que muestran interés en su labor.

Sin embargo, es importante recordar que dichas tipologías se encuentran mayormente basadas en las organizaciones empresariales, que poseen particulares características y una misión institucional específica dentro de la sociedad: producir y comercializar bienes y servicios. En dicho contexto, aparecen una serie de partes interesadas, muchas de

las cuales son aplicables a cualquier tipo de organización.

A su vez, de acuerdo a las comparaciones y análisis realizados respecto de nueve (9) tipologías de la literatura, es posible observar la existencia de un núcleo de partes interesadas que se reitera en la mayoría de estas tipologías: empleados, clientes, accionistas, Gobiernos nacionales o regionales, proveedores y comunidad local.

Respecto de la investigación realizada, en lo que se refiere a la individualización de quiénes son los *stakeholders* de las universidades, la cantidad y variedad de partes interesadas identificadas por las universidades consideradas en el estudio, con base en un análisis de sus sitios Web, nos ofrece resultados diferentes según la zona geográfica a la cual pertenezcan las universidades de la muestra, lo que se plasma en el hecho de que las universidades de Castilla y León sólo registran a los estudiantes como *stakeholder* presente en todos los casos y con una marcada orientación hacia las partes interesadas de carácter interno.

En cambio, las universidades andaluzas muestran más coincidencia en un mayor número de partes interesadas en sus sitios web (empleados, gobierno universitario, alumnos, proveedores y asociaciones de estudiantes), orientándose además hacia la categoría de *stakeholders* primarios, según lo señalado en la discusión teórica desarrollada en la primera parte del trabajo.

En cuanto a la convergencia de las partes interesadas de las universidades de Castilla y León y Andalucía, con los *stakeholders* identificados en las tipologías genéricas y extendidas extraídas desde la literatura, los resultados obtenidos nos permiten afirmar que dicha coincidencia es más bien parcial, relativa especialmente a lo que se refiere a los em-

pleados, clientes y proveedores, pero es más bien baja en relación con los Gobiernos nacionales o regionales y la comunidad local.

Esta situación demuestra que las universidades analizadas en este estudio restringen sus relaciones, por lo menos a nivel de sus sitios Web, a aquellas instituciones, organizaciones y grupos que están más directamente relacionadas con su quehacer institucional, siendo más bien débil la presencia de contenidos o enlaces para la comunidad local o los Gobiernos nacionales o regionales, con excepción de las universidades andaluzas de Almería, Cádiz, Sevilla y Pablo de Olavide.

De esta manera, cada organización presenta un conjunto de partes interesadas específicas respecto de las cuales desea o necesita establecer algún tipo de relación, fundamentalmente en virtud de su misión institucional, lo que en el caso de las universidades de la muestra se concentra fuertemente en el ámbito de los *stakeholders* internos y primarios, siendo mucho más débiles los nexos que se establecen con partes interesadas que van más allá de esos contextos, eso a lo menos en el plano de los sitios Web analizados en esta investigación.

## Bibliografía citada

- Agle, Bradley; Mitchell, Ronald y Sonnenfled, Jeffrey (1999). "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values". **Academy of Management Journal**, 42(5). Pp. 507-525.
- Antonacopoulou, Elena y Meric, Jérôme (2005). "From power to knowledge relationships: Stakeholder interactions as learning partnerships". En Bonnafous-Boucher, M. y Pesqueux, Y. **Stake-**

- holder Theory. A European perspective.** Palgrave-Macmillan, New York, EE.UU. Pp. 125-147.
- Argandoña, Antonio (1998). "La teoría de los stakeholders y el bien común". **Documento de investigación** N° 355, IESE Universidad de Navarra, España. <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf> [Acceso: 28 de enero 2009]
- Carroll, Archie (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders". **Business Horizons**, 34(4). Pp. 30-48.
- Clarkson, Max (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". **Academy of Management Review**, 20(1). Pp. 92-117.
- Donaldson, Thomas y Preston, Lee (1995). "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications". **Academy of Management Review**, 20(1). Pp. 65-91.
- Durán, Juan José (2006). "Economic and social responsibility of the multinational enterprise", Pp. 379-392. En Del Val, M., Sánchez, Y. y García, C. (Eds.) **Economy, entrepreneurship, science and society in the XXI century**. Universidad de Alcalá Servicio de Publicaciones, Alcalá de Henares España.
- Ferrary, Michel (2005). "A stakeholder perspective of human resource management", Pp. 104-124. En Bonnafous-Boucher, M. y Pesqueux, Y. **Stakeholder Theory. A European perspective**. Palgrave-Macmillan, New York, EE.UU.
- Freeman, R. Edward (2005). "Stakeholder Theory", Pp. 496-500. En Werhane, P. y Freeman, R.E. (Ed.) **The Blackwell encyclopedia of management**, vol. II. Business Ethics. Blackwell Publishing, Oxford UK.
- Freeman, R. Edward (1984). **Strategic Management: A stakeholder approach**. Pitman, Massachusetts, EE.UU.
- Hax, Herbert (2006). "The role of entrepreneurial ethics in a market economy", Pp. 393-404. En Del Val, M., Sánchez, Y. y García, C. (Eds.) **Economy, entrepreneurship, science and society in the XXI century**. Universidad de Alcalá Servicio de Publicaciones, Alcalá de Henares España.
- Lozano, Josep (1999). **Ética y empresa**. Madrid, España. Editorial Trotta.
- Lozano, Josep (2009). **La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible**. Madrid, España. Editorial Trotta
- Marín, Francisco (2008). **Responsabilidad social corporativa y comunicación**. Editorial Fragua, Madrid España.
- Matten, Dirk; Crane, Andrew y Chapple, Wendy (2003). "Behind the mask: revealing the true face of corporate citizenship". **Journal of Business Ethics**, 45(1-2). Pp. 109-120.
- Mitchell, Ronald, Agle, Bradley y Wood, Donna (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts". **The Academy of Management Review**, 22(4). Pp. 853-886.
- Moneva, José Mariano (2005). "Información sobre responsabilidad social corporativa: Situación y tendencias". **Revista Asturiana de Economía RAE**, 34. Pp. 43-67.
- Post, James; Preston, Lee y Sachs, Sybille (2002). "Managing the extended enterprise: the new stakeholder view". **California Management Review**, 45(1). Pp. 6-28.
- Post, James; Preston, Lee y Sachs, Sybille (2002b). **Redefining the corporation. Stakeholder management and or-**

- ganizational wealth.** California EE.UU. Stanford University Press.
- Prandi, María (2007) “La gestión de los derechos humanos en la empresa”. Documentación Social. **Revista de Estudios Sociales y de Sociología aplicada**, N° 146, Julio-Septiembre, Pp. 111-127.
- Preston, Lee y Sapienza, Harry (1990). “Stakeholder management and corporate performance”. **The Journal of Behavioral Economics**, 19(4). Pp. 361-375.
- Puentes, Raquel; Antequera, José Miguel y Velasco, M<sup>a</sup> del Mar (2008). “La responsabilidad social corporativa y su importancia en el Espacio Europeo de Educación Superior”. Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2740076> [Acceso: 29 de diciembre 2009]
- Setó, Dolores (2007). “Una nueva actitud de la empresa hacia su entorno: La responsabilidad social”. **Revista Alta Dirección**, Año XLII, N°251/252, Pp.49-57.
- Sison, Alejo José (2008). **Corporate Governance and Ethics. An Aristotelian perspective.** Cheltenham, UK. Edward Elgar Publishing.
- Sternberg, Elaine (1997). “The defects of stakeholder theory”. **Corporate Governance**, 5(1). Pp. 3-10.
- Torres, Enrique (2006). “The corporate responsibility”, Pp. 467-475. En Del Val, M., Sánchez, Y. y García, C. (Eds.) **Economy, entrepreneurship, science and society in the XXI century.** Universidad de Alcalá Servicio de Publicaciones, Alcalá de Henares España.
- Universidades Andaluzas (2009). “Memoria de responsabilidad social de las universidades andaluzas”. Foro de Consejos Sociales de las universidades públicas de Andalucía, España. <http://www.rsuniversitaria.org/page1/librocompleto.pdf> [Acceso: 30 de enero 2010]
- Vargas, Leonor (Coord.)(2006). **Mitos y realidades de la responsabilidad social corporativa en España: Un enfoque multidisciplinar.** Navarra España. Thomson Civitas
- Wang, Jia y Dewhirst, H. Dudley (1992). “Boards of Directors and stakeholder orientation”. **Business Ethics**, 11(2). Pp. 115-123.
- Werther, William y Chandler, David (2006). **Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholders in a global environment,** SAGE Publications, California EE.UU.
- Wicks, Andrew; Gilbert, Daniel y Freeman, R. Edward (1994). “A feminist reinterpretation of the stakeholder concept”. **Business Ethics Quarterly**, 4(4). Pp. 475-497.