



**FRENOS Y
ACELERADORES
PARA LA
IMPLANTACIÓN DE
LA
RESPONSABILIDAD
SOCIAL EN LAS
UNIVERSIDADES
ESPAÑOLAS***

**BARRIERS AND
DRIVERS FOR THE
IMPLEMENTATION OF
CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY AT
SPANISH
UNIVERSITIES**



**Manuel Larrán
Jorge**

Catedrático de
Economía Financiera y
Contabilidad
Facultad de Ciencias
Económicas y
Empresariales,
Universidad de Cádiz,
España

**Francisco
Javier
Andrades
Peña**

Becario de
Investigación
Economía Financiera y
Contabilidad
Facultad de Ciencias
Económicas y
Empresariales,
Universidad de Cádiz,
España

*El presente trabajo
forma parte del proyecto
titulado *Análisis del nivel
de implantación de
políticas de
responsabilidad social en
las universidades
españolas*", el cual ha
sido financiado por la
Fundación Carolina.

RESUMEN

Utilizando como referencia la opinión de los directivos universitarios y los Consejos Sociales, el objetivo del presente trabajo es conocer si existen diferencias significativas en la percepción que éstos tienen sobre los principales frenos y aceleradores que tienen las universidades españolas para el desarrollo de prácticas de responsabilidad social. Entre los resultados del estudio se encuentra la falta de formación en valores como uno de los frenos más significativos para el desarrollo de prácticas de responsabilidad social, lo cual puede ser una evidencia adicional de que, hasta el momento, las universidades españolas no hayan incorporado en gran medida la responsabilidad social en las titulaciones del ámbito de la economía y la empresa. Adicionalmente se ha encontrado que la principal motivación para la implantación de la responsabilidad social es la mejora de la imagen y la reputación social.

Palabras clave

Universidades españolas; frenos; aceleradores; responsabilidad social; tests no paramétricos; equipos de gobierno; Consejos Sociales.

ABSTRACT

Using as a reference the opinion of university managers and Social Boards, the aim of this paper is to ascertain the presence of significant differences regarding the main barriers and drivers found in Spanish universities to develop practices for the implementation of corporate social responsibility (CSR). The main finding is related to the lack of training is the most important barrier to develop CSR practices. Based on this result, we can infer that Spanish universities not include in their business and management curricula subjects related to social responsibility issues. In addition, we found that the main driver to develop CSR practices at Spanish universities is improving their social image and reputation.

Key words

Spanish universities; barriers; drivers; social responsibility; non-parametric test; Social boards; university managers.

1. Introducción

En los últimos años se puede observar, sin entrar en consideraciones sobre posibles causas y motivaciones que expliquen este fenómeno, que la responsabilidad social corporativa (en adelante RSC¹) ha impregnado en buena medida el tejido empresarial. No obstante, no ha ocurrido lo mismo en el ámbito universitario, dónde la reflexión sobre la responsabilidad social está solamente iniciándose (Ball y Bebbington, 2008). Hasta el momento, las universidades, al igual que otros organismos públicos, han mostrado un menor nivel de desarrollo del concepto de responsabilidad social en sus sistemas de gestión e información que las empresas, a pesar de su clara vocación y orientación social (Lozano, 2007; Melle, 2007).

El origen de lo anterior se encuentra en que las empresas tienen como finalidad principal la maximización de beneficios, por lo que para no perjudicar su imagen y reputación social, deben gestionar e informar que el logro de ese objetivo principal no genera externalidades negativas a los ciudadanos y demás personas interesadas en la actividad de la empresa (*stakeholders*). Sin embargo, organizaciones como la Universidad, caracterizadas en su mayoría por su titularidad pública y por ser de naturaleza sin ánimo de lucro, así como el hecho de que su principal finalidad es la de proporcionar servicios a la comunidad de una forma eficiente, no han creído oportuno informar sobre los posibles impactos de sus actividades, no teniendo en cuenta así la importancia de comunicar dichas externalidades de cara a su reputación y legitimidad social frente a la comunidad (Moneva y Martín, 2012).

¹ Al final del trabajo se ofrece un glosario de términos relevantes (Anexo 2)

2. Objetivos

El hecho de que las universidades no hayan sido objeto de atención adecuada en las investigaciones sobre responsabilidad social genera una necesidad y una oportunidad no sólo por los impactos sociales y medioambientales que se derivan de cada una de las parcelas de la gestión universitaria, sino también por el papel ejemplar que deben asumir en la sociedad y en el riesgo que puedan tener al formar a profesionales exentos de valores sociales y sin una verdadera percepción del papel que han de tener las empresas en el contexto actual y futuro (De la Cuesta y otros, 2010).

Una vez justificada la necesidad de incorporar el concepto de responsabilidad social en la misión de la educación superior, el objetivo del presente trabajo ha sido contrastar si existen diferencias significativas en la percepción que tienen los miembros de los equipos de gobierno y de los Consejos Sociales de las universidades españolas sobre los principales frenos y aceleradores con los que se encuentran tales organizaciones para el desarrollo de prácticas de responsabilidad social.

Para la consecución de este objetivo, se ha utilizado como referencia una metodología de investigación basada en un cuestionario, el cual se ha elaborado a partir de una revisión de la literatura previa. Los datos obtenidos en dicho cuestionario serán contrastados empíricamente mediante estadísticos no paramétricos.

A este respecto, la oportunidad, diferenciación y relevancia del presente estudio se soporta en las siguientes razones:

1. La ausencia de investigación sobre este particular, dado que en el análisis bibliográfico efectuado sólo se han encontrado referencias a universidades concretas (Ferrer-Balas y otros, 2008).
2. A diferencia de otros trabajos, dónde se analizan puntualmente en el caso de una universidad determinada las barreras y aceleradores para la implantación de estrategias de responsabilidad social, con frecuencia centrada en la sostenibilidad medioambiental (Nicolaidis, 2006), la información se ha obtenido a partir de un cuestionario entregado a un importante número de directivos y miembros de los Consejos Sociales de las universidades españolas que, en definitiva, serán los principales responsables o agentes para la implantación de tales prácticas.
3. Los resultados obtenidos pueden ser de gran utilidad para aquellas universidades que apuesten decididamente por la implantación de prácticas de responsabilidad social.
4. Al abarcar el presente trabajo la responsabilidad social desde sus dimensiones ética, social y medioambiental, ello puede permitir avanzar en el conocimiento de la persistencia o no de barreras y/o aceleradores obtenidos de los trabajos previos, enfocados fundamentalmente en aspectos medioambientales.

3. Metodología

3.1 Elaboración del cuestionario

Para la consecución del objetivo propuesto en el presente trabajo se ha procedido a la elaboración, aplicación y validación de un cuestionario a cumplimentar por los miembros de los diferentes equipos de gobierno y Consejos Sociales de las universidades españolas.

A este respecto, se considera oportuno la utilización de un cuestionario, en la medida que son diversos los trabajos previos que se han basado en dicha metodología de investigación para analizar los factores que obstaculizan o incentivan el desarrollo de prácticas de responsabilidad social, principalmente desde una perspectiva empresarial (Walker y otros, 2008; Arevalo y Aravind, 2011). No obstante, en el ámbito universitario, la mayor parte de este tipo de trabajos se han basado en estudios de casos (Ferrer-Balas y otros, 2008) o en revisiones bibliográficas (Velásquez y otros, 2005), lo cual refuerza la novedad y originalidad de este trabajo.

Inicialmente, y ante la falta de ítems para medir los frenos y/o aceleradores del desarrollo de prácticas de responsabilidad social, se identificaron en la literatura, tanto empresarial como académica, los diferentes factores que bien podrían configurarse como los obstáculos o incentivos para la implantación de dichas prácticas. El Anexo 1 recoge de forma diferenciada el conjunto de frenos y aceleradores que se han utilizado en el cuestionario, incorporándose en una tabla los factores considerados como aceleradores y en otra tabla los factores catalogados como frenos. La finalidad de este tratamiento diferenciado era facilitar a los equipos de gobierno y Consejos Sociales de las universidades españolas la correcta realización del cuestionario.

3.2 Validación y aplicación del cuestionario

Tras el diseño inicial del cuestionario, elaborado por la Universidad de Cádiz a partir de una extensa revisión de la literatura previa, se validó con la opinión experta de investigadores pertenecientes a la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Universidad de Zaragoza, Universidad de Granada, Universidad de Valladolid y Universidad Jaume I. Esta fase se terminó a mediados del mes de abril de 2011. El primer borrador del cuestionario empleado tenía una duración aproximada entre quince y veinte minutos.

Sin embargo, antes de la recogida generalizada de datos y en línea con las recomendaciones de De Vaus (1993), se realizó una fase testeo real del cuestionario y de la metodología escogida a través de su cumplimentación por los secretarios de los Consejos Sociales de las universidades a las que pertenecen los miembros del equipo de investigación. A partir de dicho testeo se pudo obtener un informe de observaciones para la mejora del cuestionario, tanto en sus aspectos formales como de contenido, resultando mejoras como la adecuación del lenguaje utilizado.

Durante el mes de mayo, en el Grupo de Trabajo que se constituyó en la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Españolas relativo a la responsabilidad social universitaria (en adelante RSU), se analizó la encuesta incorporándose algunas sugerencias de mejora. Con base en todo lo anterior, el cuestionario definitivo fue elaborado durante el mes de junio de 2011. Durante el mes de julio de 2011, y tras la validación y configuración final del cuestionario, éste se trasladó en formato electrónico al objeto de poder remitirlo por correo electrónico y así facilitar su cumplimentación *vía on-line*.

Sobre la base anterior, el primer envío del cuestionario se realizó durante el mes de septiembre de 2011, cuya labor fue encomendada a la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Españolas. Este proceso se repitió posteriormente el 15 de octubre de ese mismo año. Finalmente, y ante la falta de respuestas por parte de los miembros de los equipos de gobierno y de los Consejos Sociales de las universidades españolas, se volvió a remitir el cuestionario tanto a rectores como a presidentes y secretarios de Consejos Sociales durante el mes de noviembre.

El cuestionario definitivo utilizó como unidad de medida una escala Likert de cinco puntos conforme a lo dispuesto en el trabajo de Maxhaam III y Netemeyer (2003), donde una puntuación de 1 se corresponde con una opinión “totalmente en desacuerdo” y una valoración de 5 con una percepción “totalmente de acuerdo”. Una de las principales ventajas de este tipo de escalas multicotómicas es que proporcionan más información que las escalas dicotómicas. Asimismo, este tipo de escala ha sido ampliamente utilizada en la metodología de encuestas llevada a cabo por investigadores en parámetros de responsabilidad social (Baden y otros, 2009; Gadenne y otros, 2009).

3.3 Selección de la muestra

El sistema universitario español está compuesto por un total de 77 universidades, de las cuales 50 son de naturaleza pública y 27 son privadas². No obstante, no todas las universidades españolas han participado en el estudio. En particular, el número de

² Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, <http://www.educacion.gob.es/educacion/universidades/educacion-superior-universitaria/que-estudiar-donde/universidades-espanolas.html>. Fecha de consulta realizada el 2 de agosto de 2012.

universidades que ha compuesto la población de estudio ha sido de un total de 55, es decir, el 71% del conjunto del sistema universitario español. A este respecto hay que apuntar el hecho de que solamente tomaron parte en el estudio un total de 10 universidades privadas, lo cual representa el 37% de la población de este tipo de instituciones (Tabla 1).

Tabla 1. Número de universidades que componen la población de estudio

Naturaleza	Nº universidades	N³	Porcentaje
Universidades públicas	50	45	90%
Universidades privadas	27	10	37%
Total	77	55	71%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la tasa de respuesta, los resultados obtenidos muestran que, a 13 de marzo de 2012, se obtuvieron un total de 170 cuestionarios debidamente completados, de los cuales 117 fueron cumplimentados por miembros de los Consejos Sociales y 53 por miembros de los equipos de gobierno (Tabla 2).

Tabla 2. Número de cuestionarios completados y recibidos

Tipología del encuestado	N	Porcentaje
Equipos de gobierno	53	34%
Consejos Sociales	117	66%
Total	170	100%

Fuente: Elaboración propia

Con un mayor nivel de desglose, las Tablas 3 y 4 proporcionan información adicional respecto al perfil de los encuestados. En particular, la Tabla 3 señala que el

³ En este marco hay que señalar que no realizaron el cuestionario los equipos de gobierno de 13 de las 55 universidades españolas que participaron en el estudio. Por lo tanto, y de forma diferenciada, se obtuvo respuesta de 42 universidades cuando nos referimos a equipos de gobierno y 55 en el caso de Consejos Sociales.

51% de los cuestionarios completados por el colectivo relacionado con los equipos de gobierno han sido realizados por miembros de equipos directivos, cargos académicos y quiénes cumplimenten la encuesta por delegación de los mismos. Asimismo, la participación de los rectores y/o gerentes de Universidad es relativamente escasa en la medida que, en su conjunto, no representa ni el 30% del total de los encuestados.

Tabla 3. Resumen del perfil de los encuestados pertenecientes a equipos de gobierno

Equipos de Gobierno	N	Porcentaje
Rector/a de la Universidad	10	19%
Secretario/a de la Universidad	3	5,6%
Gerente de la Universidad	5	9,4%
Miembros de equipo de gobierno, cargos académicos y quiénes cumplimenten la encuesta por delegación de los mismos	27	51%
Otro	8	15%
Total	53	100%
Mujeres	23	43%
Hombres	30	57%
Total	53	100%

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la Tabla 4 muestra que el 80% de los cuestionarios completados por los miembros de los Consejos Sociales son hombres, siendo los secretarios y los representantes empresariales de los Consejos Sociales los que mayor índice de participación han tenido en la cumplimentación del cuestionario (18%).

Tabla 4. Resumen del perfil de los encuestados pertenecientes a Consejos Sociales

Consejos Sociales	N	Porcentaje
Presidente/a del Consejo Social	11	9,4%
Secretario/a del Consejo Social	21	18%
Representante del personal de administración y servicios (PAS) en el Consejo Social	7	6%
Representante del personal docente e investigador (PDI) en el Consejo Social	7	6%
Representante del alumnado en el Consejo Social	4	3,4%
Representante político en el Consejo Social	19	16,2%
Representante sindical en el Consejo Social	10	8,5%
Representante empresarial en el Consejo Social	21	18%
Representante social en el Consejo Social	9	7,6%
Otro	8	6,7%
Total	117	100%
Mujeres	23	20%
Hombres	94	80%
Total	117	100%

Fuente: Elaboración propia

3.4. Análisis de datos

Como punto de partida se ha efectuado un análisis de frecuencias a través del programa informático SPSS para obtener información precisa sobre los distintos valores que toman las variables objeto de estudio así como su frecuencia, de tal forma que se obtenga un conjunto de datos lo suficientemente explicativo de las barreras y/o aceleradores consideradas como más representativas por parte de los encuestados.

Para contrastar si existen o no diferencias estadísticamente significativas en la opinión manifestada por los equipos de gobierno o los Consejos Sociales se han utilizado estadísticos no paramétricos, dada la falta de normalidad de los datos de la población muestral. Entre las ventajas de los contrastes no paramétricos se puede señalar que son pruebas generalmente rápidas y fáciles de utilizar, y muchas de ellas tienen la enorme ventaja de ser aplicables a datos cualitativos, cuya clasificación ha de ser necesariamente ordinal, situación típica en la que no se podría aplicar muchos contrastes paramétricos que se basan en la consideración de una distribución de probabilidad de tipo continuo: Normal, T de Student, etc. En la mayor parte de estas pruebas los resultados estadísticos se derivan únicamente de procedimientos de ordenación y recuento, por lo que su base lógica es de fácil comprensión (Pardo y Ruiz, 2002).

De todas las pruebas no paramétricas existentes se considera que la que mejor se ajusta a los objetivos de nuestra investigación es el test de Mann-Whitney. Dicha prueba basa su hipótesis nula en considerar que las distribuciones de probabilidad de las que se extrajeron las muestras son idénticas aun siendo desconocidas, siendo la hipótesis alternativa que las distribuciones son diferentes (Pardo y Ruiz, 2002). Dicho de otro modo, la hipótesis nula se basa en demostrar si las muestras tomadas independientemente provienen de poblaciones que tienen la misma media, mientras que la alternativa puede establecer que las esperanzas matemáticas son diferentes (contraste de dos colas), o que una de ellas, previamente escogida, es superior a la otra (contraste de una cola).

4. Contenido

4.1 Frenos para la implantación de la responsabilidad social

Conforme a los diversos trabajos previos que se han analizado, los principales obstáculos para el desarrollo de prácticas de responsabilidad social bien podría clasificarse en función de si se tratan de factores implícitos a la organización (factores internos) o factores ajenos a la misma (factores externos). A tal efecto, la Tabla 5 ofrece un resumen de los principales frenos propuestos en la literatura.

Con un enfoque centrado en factores internos, son diversos los trabajos que señalan como principales frenos al desarrollo de prácticas de responsabilidad social la falta de tiempo, la falta de formación, la falta de recursos humanos, el escaso interés, compromiso y conciencia de los empleados y/o estudiantes, la falta de cultura hacia la responsabilidad social de las organizaciones o la falta de indicadores de rendimiento (Dahle y Neumayer, 2001; Velásquez y otros, 2005; Nicolaidis, 2006; Fernández y otros, 2007). En esta misma línea, otro de los frenos destacados en la literatura revisada es la complejidad de la estructura organizativa, materializado en la falta de autonomía y poder de los estudiantes y empleados para participar en el proceso de toma de decisiones (Viebahn, 2002; Garavan y otros, 2010).

Con una perspectiva diferente, existen diferentes factores ajenos o externos a las universidades que también dificultan la realización de prácticas de responsabilidad social. A tal efecto, Velásquez y otros (2005) señalan que la falta de apoyo por parte de las administraciones públicas representa un importante obstáculo al desarrollo de la responsabilidad social, manifestándose principalmente mediante la falta de recursos financieros así como la ausencia de liderazgo entre los gestores de la

Universidad. En esta línea, Ferrer-Balas y otros (2008) profundizan en las dificultades que tienen las universidades para la consecución de recursos financieros que faciliten la realización de proyectos de responsabilidad social, de ahí que existan ciertas reticencias al cambio.

Adicionalmente, y como bien apunta Campbell (2007), la escasez de intensidad competitiva entre las universidades, principalmente de naturaleza pública, propicia que el desarrollo de prácticas de responsabilidad no sea considerado como un elemento de diferenciación. Finalmente, Capano (2010) señala que uno de los principales frenos para el desarrollo de prácticas de responsabilidad social es la existencia de importantes conflictos de intereses entre la Administración y la Universidad, lo cual podría traducirse en determinados costes políticos. Sobre este particular, la presión que pudieran ejercer los organismos públicos de gestión y financiación para mejorar los mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas de las universidades a la sociedad reduciría la autonomía universitaria e incrementaría el control sobre las mismas.

Tabla 5. Clasificación de los frenos en factores internos o externos

Frenos internos	Frenos externos
Escasez de recursos humanos Escasez de tiempo Falta de formación/capacidades Falta de cultura organizativa Escaso interés, compromiso y conciencia Falta de indicadores de rendimiento Complejidad de la estructura organizativa	Falta de incentivos o escasez de apoyo de la administración Escasez de recursos financieros Baja intensidad competitiva Costes políticos

Fuente: Elaboración propia

4.2 Aceleradores para la implantación de la Responsabilidad Social

Para la clasificación de los aceleradores, se ha estimado oportuno seguir las pautas marcadas en el trabajo de Haigh y Jones (2006), donde se diferencian factores competitivos y factores institucionales (Tabla 6).

Desde una perspectiva competitiva, la literatura tanto empresarial como académica señala que los principales factores que impulsan la adopción de prácticas de responsabilidad social se relacionan principalmente con la mejora de la imagen y la reputación vía divulgación de información social y medioambiental (De Tienne y Lewis, 2005; Ferrer-Balas y otros, 2008; Stephens y otros, 2008), así como el hecho de que tales prácticas mejoran la competitividad o ayudan a generar ventajas competitivas (Campbell, 2007; Borga y otros, 2009).

Adicionalmente, se pueden destacar otros incentivos de índole competitivo, tales como la visión de liderazgo y el carácter innovador de las organizaciones, donde ser efectivo pasa por ser pionero y ello comprende tener misiones y responsabilidades apropiadas (Fernández y otros, 2007; Ferrer-Balas y otros, 2008), aumento y mejora de las relaciones con los grupos de interés (Murillo y Lozano, 2006; Moneva y Martín, 2012), creación de vínculos o alianzas estratégicas con otros agentes para fomentar la responsabilidad social (Gelbmann, 2010) o el compromiso social o ético de los equipos directivos para el desarrollo de acciones de responsabilidad social (Stephens y otros, 2008).

Los factores anteriormente expuestos bien podrían encontrar su marco teórico en las directrices de la Teoría de la Legitimidad, en la medida que existe una corriente de

opinión favorable a considerar que la RSC está intrínsecamente relacionada con la estrategia global de las organizaciones, y que puede ayudar a la creación de valor mediante la generación de ventajas competitivas sostenibles o mediante mejoras en la reputación corporativa (Filho y otros, 2010). Estos argumentos inducen a pensar las organizaciones desarrollan este tipo de prácticas para legitimar su compromiso con la sociedad, además de proyectar una imagen socialmente responsable al exterior que le conceda una mayor reputación corporativa (Reverte, 2009).

Por su parte, con un enfoque orientado hacia los factores institucionales, diversos trabajos señalan que uno de los principales incentivos para el desarrollo de prácticas de responsabilidad social es el cumplimiento de la normativa vigente (Haigh y Jones, 2006), lo cual puede propiciar que la utilización de las prácticas de responsabilidad social no se configure como un elemento generador de ventajas competitivas, sino más bien se pueden dar las condiciones para pensar que este tipo de prácticas se desarrollan por isomorfismo (Moneva y Martín, 2012).

En relación con lo anterior hay que apuntar el papel que puede desempeñar la presión ejercida por la sociedad como acelerador de las prácticas de responsabilidad social. De acuerdo a Ferrer-Balas y otros (2008) las universidades, a no ser que perciban la presión de la sociedad, no encuentran suficientes razones para la realización de prácticas de responsabilidad social, lo cual no deja de ser una evidencia adicional de que este tipo de organizaciones no utilizan la responsabilidad social como un factor de diferenciación, sino más bien desarrollarán las prácticas de responsabilidad social desde una perspectiva basada en la homogeneidad o adaptación institucional (Vaca y otros, 2007).

Este proceso de institucionalización al que hacemos referencia encuentra su marco teórico en la llamada Teoría Institucional (Llamas, 2005). Para los institucionalistas, las organizaciones tienden a volverse similares por la influencia de los fenómenos que se desarrollan en sus contextos institucionales donde la conformidad con las normas crea similitudes estructurales o isomorfismo en las organizaciones (Vaca y otros, 2007). En particular, se entiende por isomorfismo la similitud de organizaciones focales a otras organizaciones en su entorno (Di Maggio y Powell, 1983), notándose la existencia de tres mecanismos relacionados con el isomorfismo institucional (mimético, coercitivo y normativo).

Siguiendo a De la Torre (2009), la tendencia al isomorfismo en organizaciones tales como la Universidad explica el recelo crítico de quienes cuestionan la responsabilidad social como un modelo alternativo de gestión, en la medida que el desarrollo de prácticas socialmente responsables se fundamenta en la presión institucional ejercida por diferentes organismos sociales para así reforzar su legitimidad y garantizar su supervivencia.

Tabla 6. Clasificación de los aceleradores en factores competitivos o institucionales

Aceleradores competitivos	Aceleradores institucionales
Compromiso ético y social de los gerentes Visión de liderazgo e innovación Necesidad de mejorar la imagen y la reputación social Compromiso social intrínseco a las universidades Creación de vínculos con redes para fomentar la responsabilidad social Responsabilidad social como generador de ventajas competitivas	Presión ejercida por la sociedad Cumplimiento con la normativa vigente

Fuente: Elaboración propia.

4.3 El *gap* en la opinión de los equipos de gobierno y los Consejos Sociales

4.3.1 Consideraciones preliminares

En este epígrafe se tratará de medir el nivel de adecuación entre la opinión de los equipos de gobierno y los Consejos Sociales de las universidades españolas hacia los frenos y/o aceleradores para la implantación de prácticas de responsabilidad social. A tal efecto, la percepción de los equipos de gobierno y los Consejos Sociales sobre dichos factores revelará la mayor o menor necesidad de entablar un proceso de diálogo entre los directivos universitarios y los Consejos Sociales, en la medida que éstos últimos se configuran como el órgano de representación de los *stakeholders* externos de la Universidad, de ahí la necesidad de alcanzar un consenso sobre las pautas a seguir para la implantación de prácticas de responsabilidad social en universidades.

4.3.2 Aceleradores

La Tabla 7 muestra comparativamente la valoración media otorgada por los equipos de gobierno y los Consejos Sociales sobre los factores que incentivan el desarrollo de prácticas de RSU, así como si existen diferencias estadísticamente significativas entre los mismos. A este respecto la muestra de datos poblacionales se clasificó según valores dicotómicos, otorgando valor cero a los datos correspondientes a las respuestas de los Consejos Sociales y valor uno en el caso de los equipos de gobierno.

Con un mayor grado de importancia, los directivos universitarios y los Consejos Sociales señalan que el principal acelerador para el desarrollo de prácticas de responsabilidad social es la necesidad de mejorar la imagen y la reputación social de las universidades españolas. Asimismo, también coinciden en apuntar como factores relevantes los siguientes aceleradores: el compromiso social que se le presume intrínseco a la misión y visión de las universidades de naturaleza pública así como el hecho de que estas prácticas mejorarán la competitividad de las universidades españolas.

Estos resultados soportan las evidencias obtenidas en la literatura previa, donde se apunta que, al amparo de la Teoría de la Legitimidad, las universidades utilizarán la responsabilidad social como un mecanismo de legitimación y reputación social que les facilite la consecución de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Moneva y Martín, 2012). En definitiva, y partiendo de estas directrices, se infiere que la responsabilidad social será un factor estratégico de diferenciación de las universidades, relacionado también con su misión y razón de ser (Vallaey, 2006).

Adicionalmente tampoco se han encontrado diferencias estadísticamente significativas que expliquen que bien los equipos de gobierno o los Consejos Sociales perciban con mayor intensidad el estímulo que pudieran desempeñar los siguientes aceleradores: las prácticas de responsabilidad social ayudan a captar estudiantes con preferencias sociales o medioambientales, mejoran la satisfacción y fidelización de los estudiantes, reducen ciertos costes o contribuyen a una mayor vinculación con la comunidad.

Por otra parte, los resultados obtenidos sí reflejan la existencia de diferencias estadísticamente significativas en la percepción que tienen los equipos de gobierno y

los Consejos Sociales respecto a determinados aceleradores. En esta línea una de las diferencias más significativas se encuentra en la mayor percepción que tienen los equipos de gobierno en torno al papel que puede jugar el hecho de que las universidades españolas, implícitamente, realicen acciones de voluntariado o acción social (+0,84*). No obstante, y como bien apunta Vallaey (2006) no cabe confundir la RSU con cualquier sinónimo de "generosidad social", "beneficencia social" o "iniciativas solidarias" que son conocidas como filantropía.

También se observan importantes discrepancias en la percepción de la función que puede desempeñar el liderazgo ético y social del gobierno de las universidades españolas como incentivo al desarrollo de prácticas de responsabilidad social, en la medida que los equipos de gobierno otorgan mayor relevancia a este factor (+0,54*). En este marco son diversos los trabajos previos que soportan la idea de que la divulgación de información social y medioambiental es una medida que facilita la diferenciación de las organizaciones, en el sentido de que adoptar una posición de liderazgo proporciona a los equipos de gobierno una posición favorable respecto a la competencia (Filho y otros, 2010).

En tercer lugar se puede apreciar como los equipos de gobierno consideran de forma más intensa el estímulo que puede ejercer el desarrollo de prácticas de RSU respecto a la oferta formativa e investigadora vinculada a aspectos de índole social y medioambiental (+0,46*), además de la influencia de tales prácticas para el fomento de nuevas líneas de colaboración con el tejido empresarial (+0,42*). En menor medida, los equipos de gobierno perciben con mayor intensidad que el desarrollo de prácticas de RSU mejorará la satisfacción y motivación de los empleados (+0,29**)

así como mejorará la relación con proveedores, suministradores y tejido empresarial (+0,27**).

Con un enfoque diferente, los Consejos Sociales perciben con mayor intensidad el papel que puede desempeñar la presión ejercida por la sociedad para el desarrollo de prácticas de responsabilidad social (-0,34*). Si bien no se trata de uno de los aceleradores con mayor puntuación media, se considera oportuno detenerse en un análisis más pormenorizado del mismo, dado que prácticamente se trata del único factor para el que los Consejos Sociales han otorgado mayor importancia. Estos resultados son consistentes con las directrices emanadas de la Teoría Institucional, en la medida que las universidades están más expuestas a las diferentes presiones institucionales, lo cual les podría llevar a adoptar prácticas de responsabilidad social basadas en la homogeneidad institucional (Vaca y otros, 2007).

Tabla 7. El *gap* en la opinión de los equipos de gobierno y los Consejos Sociales respecto a los aceleradores

ACELERADORES	Equipos de Gobierno	Consejos Sociales	Diferencia
El compromiso social está intrínsecamente ligado a la visión y misión de las universidades públicas	4,42	4,41	0,01
Mejoran la competitividad de mi universidad	3,83	3,84	-0,01
Ayudan a aumentar la financiación de la Universidad	3,43	3,40	0,03
Ayudan a captar estudiantes con preferencias sociales y medioambientales	3,62	3,54	0,08
Mejoran la satisfacción y fidelización de los estudiantes	4,04	3,94	0,1

Mejoran la imagen y la reputación de mi universidad	4,58	4,47	0,11
Los valores y aspectos sociales y medioambientales deben ser más importantes en el ámbito público que en el privado	3,98	3,86	0,12
Reducen ciertos costes	3,70	3,49	0,21
Atención a presiones y demandas internas	2,92	2,71	0,21
Contribuyen a una mayor vinculación con la comunidad	4,47	4,22	0,25
Mejoran las relaciones con proveedores/suministradores/tejido empresarial	3,79	3,52	0,27**
Mejoran la satisfacción y motivación de los empleados	4,34	4,05	0,29**
Atención a presiones y demandas sociales	2,89	3,23	-0,34*
Ayudan a encontrar nuevas vías de colaboración con el tejido empresarial	4,26	3,84	0,42*
Contribuyen a encontrar nuevas acciones formativas e investigadoras vinculadas a aspectos sociales y medioambientales	4,37	3,91	0,46*
El liderazgo social y ético que ejerce el equipo de Gobierno de mi universidad	4,23	3,69	0,54*
Mi universidad lleva a cabo desde hace tiempo acciones relacionadas con la RSU	4,49	3,65	0,84*

*P-valor significativo < 0,05

**P-valor significativo < 0,10

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Frenos

La Tabla 8 nos muestra la presencia de diferencias estadísticamente significativas en la opinión que tienen los equipos de gobierno y los Consejos Sociales de las universidades españolas sobre determinados frenos para la implantación de prácticas de responsabilidad social.

En primer lugar hay que destacar que no se han encontrado diferencias lo suficientemente significativas para explicar la mayor percepción, bien de los directivos universitarios bien de los Consejos Sociales, sobre el freno que pueden desempeñar para la realización de prácticas de responsabilidad social, entre otros, los siguientes factores: escasez de recursos tanto humanos como financieros, falta de tiempo o la dificultad de integrar los aspectos sociales o medioambientales en la estrategia de las universidades españolas. A este respecto hay que apuntar que la mayor parte de la literatura revisada coincide en señalar estos factores como los principales obstáculos para la implantación de la responsabilidad social (Velásquez y otros, 2005; Nicolaidis, 2006; Ferrer-Balas y otros, 2008).

En esta misma línea hay que enfatizar el hecho de que el principal freno que han encontrado tanto los equipos de gobierno como los Consejos Sociales sea la falta de formación en valores sociales y/o éticos del profesorado, lo cual podría ser una de las causas explicativas de que, hasta el momento, la presencia de la responsabilidad social en los planes de estudios de las titulaciones del ámbito de la economía y la empresa ofertadas por las universidades españolas sea escasa (Fernández y Bajo, 2010; Setó y otros, 2011). Por lo tanto, se infiere la necesidad de que, a corto plazo, una de las prioridades estratégicas de las universidades españolas sea el diseño y

elaboración de cursos de formación del profesorado en materias de responsabilidad para así corregir estas limitaciones (Baetz y Sharp, 2004).

Por otra parte, las diferencias más significativas se relacionan con la mayor percepción que tienen los Consejos Sociales sobre el freno que puede suponer para el desarrollo de prácticas de responsabilidad social el modelo de gobierno de las universidades españolas (-0,89*), y los posibles costes políticos relacionados con la rendición de cuentas a la sociedad (-0,89*). La justificación de lo anterior podría relacionarse con la desconfianza que tienen los diferentes agentes sociales respecto a la gestión universitaria, en la medida que éstos demandan a las universidades españolas un mayor nivel de transparencia en su gobernanza. La literatura previa ha demostrado que los conflictos de intereses entre los agentes sociales y las universidades pueden solucionarse mediante mejoras en la rendición de cuentas a la sociedad, circunstancia ésta que conllevaría una pérdida en la autonomía de las universidades (Capano, 2010).

En segundo lugar, se han obtenido evidencias suficientemente significativas para explicar que son los Consejos Sociales los que perciben con mayor intensidad el obstáculo que puede ocasionar para el desarrollo de acciones socialmente responsables la creencia de que la legislación/gestión medioambiental no es relevante para las universidades españolas (-0,69*), además de la percepción de que las prácticas de responsabilidad social no ayudan a mejorar la situación financiera de las universidades españolas (-0,57*).

En tercer lugar, los Consejos Sociales muestran una mayor sensibilidad, aunque con menor grado de intensidad, hacia el freno que puede ejercer para el desarrollo de acciones de RSU la creencia de que los empleados (-0,44*), los estudiantes (-0,33**)

y las empresas (-0,31**) no consideran importantes las cuestiones sociales y medioambientales. Estos resultados corroboran las evidencias obtenidas por Velásquez y otros (2005) donde se manifiesta el escaso nivel de conciencia, interés y compromiso de los grupos de interés hacia la responsabilidad social.

Tabla 8. El gap en la opinión de los equipos de gobierno y los Consejos Sociales respecto a los frenos

FRENOS	Equipos de Gobierno	Consejos Sociales	Diferencia
Falta de formación sobre la RS	3,87	3,73	0,14
Los proveedores más habituales de la Universidad no consideran importantes las cuestiones sociales y medioambientales	2,89	3,04	-0,15
Falta de tiempo	3,30	3,09	0,21
La falta de unas instrucciones claras y la posible obligatoriedad (cumplimiento de la normativa)	3,26	3,51	-0,25
Escasez de recursos humanos	3,62	3,34	0,28
La dificultad de integrar los aspectos sociales y medioambientales en la estrategia de la Universidad	2,75	3,03	-0,28
Escasez de recursos financieros	3,47	3,78	-0,31
El tejido empresarial no considera importante la cuestiones sociales y medioambientales	2,58	2,99	-0,31**
Los estudiantes no consideran importantes las cuestiones sociales y medioambientales	2,26	2,59	-0,33**
Los empleados no consideran importantes las cuestiones sociales y medioambientales	2,34	2,78	-0,44*
La creencia de que estas prácticas no mejoran la situación financiera	3,06	3,63	-0,57*
La creencia de que la legislación y gestión medioambiental no es relevante para mi Universidad	2,36	3,05	-0,69*
Los posibles costes políticos derivados de una mayor transparencia y rendición de cuentas	2,25	3,14	-0,89*
El modelo de gobierno de la Universidad	2,43	3,32	-0,89*

*P-valor significativo < 0,05 **P-valor significativo < 0,10

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones: Aportaciones y limitaciones del trabajo

Partiendo de la premisa de que las universidades, en orden a asegurar su rol en la sociedad, están llamadas a reconsiderar de forma exhaustiva tanto su misión como su visión, así como las expectativas y relaciones con los diferentes grupos de interés o *stakeholders*, el presente estudio ha centrado su atención en analizar la existencia de diferencias significativas en la opinión que tienen los equipos de gobierno y los Consejos Sociales de las universidades españolas sobre los principales frenos y/o aceleradores para el desarrollo de prácticas de responsabilidad social.

A tenor de los resultados, una de las principales aportaciones de este trabajo es el hecho de que para los equipos de gobierno y los Consejos Sociales de las universidades españolas los aceleradores más explicativos del desarrollo de prácticas de responsabilidad social se relacionan con factores competitivos (mejora de la imagen o reputación, competitividad, liderazgo/compromiso social y ético).

Sin embargo, estas evidencias contrastan con contribuciones recientes que han destacado que la falta de intensidad competitiva en el contexto de la educación superior así como la existencia de presiones institucionales favorecen que las universidades incorporen prácticas de responsabilidad social con base en parámetros de homogeneidad institucional y no con base en criterios de diferenciación (Moneva y Martín, 2012).

De hecho, desde una perspectiva basada en la oferta formativa de las universidades, se puede apreciar que, si bien se atisba que con el paso del

tiempo hay una mayor preocupación institucional por incrementar la presencia de la responsabilidad social, queda aún mucho camino que recorrer para considerar que los estudiantes de economía y empresa reciben una formación integral de responsabilidad social (Fernández y Bajo, 2010).

Por lo tanto, los resultados de este trabajo revelan que existen ciertas diferencias entre la opinión de los equipos de gobierno y los Consejos Sociales sobre las prácticas de responsabilidad social y el nivel de implantación o desarrollo de tales prácticas en las universidades. Mientras que los equipos de gobierno y los Consejos Sociales vinculan el desarrollo de prácticas de responsabilidad social como un elemento de diferenciación (factores competitivos) la literatura señala que la implantación de tales prácticas se fundamenta en patrones de homogeneidad o isomorfismo, en la medida que, salvo presiones institucionales, las universidades no desarrollarán prácticas de responsabilidad social.

Estos resultados pudieran implicar la necesidad de profundizar aún más en el proceso de diálogo entre los diferentes *stakeholders* de la universidad, ya que una universidad socialmente responsable será aquella que asuma los intereses y necesidades de las personas, grupos o instituciones con los cuáles se relaciona, en la búsqueda de compatibilizar objetivos organizativos y sociales, gestionando a su vez los impactos cognitivos, educativos, sociales o medioambientales que la actividad de la universidad genera (Gaete, 2012).

En relación con lo anterior una línea futura de investigación sería conocer si existen diferencias respecto a la opinión que tienen los equipos de gobierno sobre el nivel de desarrollo de la responsabilidad social a nivel estratégico y el

nivel de implantación de prácticas de responsabilidad social en los planes estratégicos de las universidades españolas. La finalidad de este estudio sería contrastar si existe correspondencia entre ambos parámetros.

Una de las posibles limitaciones de la presente investigación se relaciona con la información muestral, en la medida que solamente se ha contado con un total de 53 cuestionarios completados por miembros de equipos de gobierno frente a los 117 cuestionarios completados por los Consejos Sociales. Adicionalmente hay que señalar que de las 77 universidades que componen el sistema universitario español, han tomado parte en el estudio un total de 55. No obstante, se puede inferir que los resultados obtenidos reflejan la situación general de las universidades españolas, ya que el cuestionario ha sido contestado por directivos de universidades tanto públicas como privadas, así como de diferente tamaño o perfil formativo.

6. Bibliografía

Arevalo, J. y Aravind, D. (2011). "Corporate social responsibility practices in India: approach, drivers and barriers." *Corporate Governance* 11: 399-414.

Baden, D. A. Harwood, I. A. y Woodward, D. G. (2009). "The effect of buyer pressure on suppliers in SME's to demonstrate CSR practices: an added incentive or counter productive?." *European Management Journal* 27: 429-441.

Baetz, M. C. y Sharp, D. J. (2004). "Integrating Ethics Content into the Core of Business Curriculum: Do Core Teaching materials do the Job?." *Journal of Business Ethics* 51: 53-63.

Ball, A. y Bebbington, J. (2008). "Editorial: Accounting and Reporting for Sustainable Development in Public Service Organizations." *Public Money & Management* 28: 323-326.

Borga, F. Citterio, A. Noci, G. y Pizzurno, E. (2009). "Sustainability report in small enterprises: case studies in Italian furniture companies." *Business Strategy and the Environment* 19: 162-176.

Campbell, J. L. (2007). "Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of Corporate Social Responsibility." *Academy of Management Review* 32: 946-967.

Capano, G. (2010). "A Sisyphean Task: Evaluation and Institutional Accountability in Italian Higher Education." *Higher Education Policy* 23: 39-62.

Dahle, M. y Neumayer, E. (2001). "Overcoming barriers to campus greening. A survey among higher educational institutions in London, UK." *International Journal of Sustainability in Higher Education* 2: 139-160.

De La Cuesta, M. Porras, A. Saavedra, I. y Sánchez, D. (2010). "El compromiso social de la UNED." Pp 233-272 in *Responsabilidad Social Universitaria*, coordinado por De la Cuesta, M. De la Cruz, C. y Rodríguez Fernández, J. M. La Coruña, Netbiblo.

De la Torre, I. (2009). Fundamentos de la responsabilidad social de la empresa. *Revista de responsabilidad social de la empresa*, nº 1. Fecha de consulta realizada el 19 de diciembre de 2012 <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/1/articulos/33088/index.html>.

De Tienne, K. B. y Lewis, L. W. (2005). "The pragmatic and ethical barriers to Corporate Social Responsibility disclosure: The Nike case." *Journal of Business Ethics* 60: 359-376.

De Vaus, D. A. (1993). *Surveys in Social Research* (3rd edn.). London: UCL Press.

DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review* 48: 147-160.

Fernández, J. L. y Bajo, A. (2010). "The presence of business ethics and CSR in Higher Education curricula for executives: The case of Spain." *Journal of Business Ethics Education* 7: 25-38.

Fernández, J. L. Benavides, J. y Villagra, N. (2007). "Bodega Jiménez-Landi and Javier Benjumea chair: the collaborative creation of a strategic stakeholder management approach in a small Spanish enterprise." *Corporate Governance* 7: 524-533.

Ferrer-Balas, D. Adachi, J. Banas, S. Davidson, C.I. Hoshikoshi, A. Mishra, A. Motodoa, Y. Onga, M. y Ostwald, M. (2008). "An international comparative analysis of sustainability transformations across seven universities." *International Journal of Sustainability in Higher Education* 9: 295-316.

Filho, J. M. Wanderley, L. S. Gomez, C. P. y Farache, F. (2010). "Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage." *BAR - Brazilian Administration Review* 7: 294-309.

Foro de Expertos de RSC (2005). "Sesiones I, II, III: Definición y ámbito de la RSC. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales." Consulta 14 de septiembre de 2012 (http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf)

Gadenne, D. Kennedy, J. y McKeiver, C. (2009). "An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs." *Journal of Business Ethics* 84: 45-63.

Gaete, R. (2012). "Responsabilidad Social Universitaria: Una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso." Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid.

Garavan, T. H. Heraty, N. Rock, A. y Dalton, E. (2010). "Conceptualizing the Behavioral Barriers to CSR and CS in Organizations: A Typology of HRD Interventions." *Advances in Developing Human Resources* 12: 587-613.

Gelbmann, U. (2010). "Establishing strategic CSR in SMEs: an Austrian CSR quality seal to substantiate the strategic CSR performance." *Sustainable Development* 18: 90-98.

Haigh, M. y Jones, M. T. (2006). *The drivers of Corporate Social Responsibility: A critical review*. Ashridge Business School, United Kingdom.

Llamas, R. (2005). "Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los ayuntamientos españoles." Tesis Doctoral. Universidad de Granada.

Lozano, J. M. (2007). "Promoción pública de la responsabilidad social empresarial." *Ekonomiaz* 65: 108-127.

Maxham III, J. G. y Netemeyer, R. G. (2003). "Firms reap what they sow: the effects of shared values and perceived organizational justice on customer's evaluations of complaint handling." *Journal of Marketing* 67: 46-66.

Melle, M. (2007). "La responsabilidad social dentro del sector público." *Ekonomiaz* 65: 84-107.

Moneva, J. M. y Martín, E. (2012). "Universidad y desarrollo sostenible: Análisis de la rendición de cuentas de las universidades públicas desde un enfoque de responsabilidad social." *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión* 10: 1-18.

Murillo, D. y Lozano, J. M. (2006). "SMEs and CSR: An Approach to CSR in Their Own Words." *Journal of Business Ethics* 67: 227-240.

Nicolaides, A. (2006). "The implementation of environmental management towards sustainable universities development as an ethical imperative." *International Journal of Sustainability in Higher Education* 7: 414-424

Pardo, A. y Ruiz, M. A. (2002). *SPSS: Guía para el análisis de datos*. Mc-Graw Hill, Madrid.

Reverte, C. (2009). "Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms." *Journal of Business Ethics* 88: 351-366.

Stephens, J. C. Hernandez, M. C. Roman, M. Graham, A. C. y Scholz, R. W. (2008). "Higher Education as a change agent for sustainability in different cultures and contexts." *International Journal of Sustainability in Higher Education* 9: 317-338.

Vaca, R. Moreno, M. y Riquel, F. (2007). "Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: *stakeholders*, capital intelectual y teoría institucional." En Ayala Calvo, J. C. y grupo de investigación FEDRA, *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*. Universidad de la Rioja.

Vallaes, F. (2006). *Breve marco teórico de la responsabilidad social universitaria*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Velasquez, L. Munguia, N. y Sanchez, M. (2005). "Deterring sustainability in higher education. An appraisal of the factors which influence sustainability in higher education institutions." *International Journal of Sustainability in Higher Education* 6: 383-391.

Viebahn, P. (2002). "An environmental management model for universities: from environmental guidelines to staff involvement." *Journal of Cleaner Production* 10: 3-12.

Walker, H. Di Sisto, L. y McBain, D. (2008). "Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors." *Journal of Purchasing and Supply Management* 14: 69-85.

7. Anexos

Anexo 1. Encuesta de responsabilidad social universitaria: Percepciones y opiniones

Indique su grado de acuerdo con las siguientes MOTIVACIONES o ACELERADORES para implantar/desarrollar acciones y políticas de responsabilidad social en su Universidad (1: totalmente en desacuerdo; 5; totalmente de acuerdo)

ACCELERADORES	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
El Compromiso Social está intrínsecamente ligado a la visión y misión de la Universidad Pública	1	2	3	4	5
El liderazgo social y ético que ejerce el equipo de Gobierno de mi universidad	1	2	3	4	5
Mi universidad lleva a cabo desde hace tiempo acciones relacionadas con la Responsabilidad Social, aunque no las haya identificado como tales	1	2	3	4	5
Los valores y aspectos sociales y medioambientales deben ser más importantes en el ámbito público que en el privado, dado el papel ejemplarizante que debe tener la Administración Pública	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social mejoraría la satisfacción y motivación de los empleados	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social mejoraría la satisfacción y fidelización de los estudiantes	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social mejoraría la imagen y la reputación de mi universidad	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad	1	2	3	4	5

social reduciría ciertos costes					
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social contribuiría a encontrar nuevas acciones formativas e investigadoras vinculadas a aspectos sociales y ambientales	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social ayudaría a captar estudiantes con preferencias sociales y medioambientales	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social mejoraría las relaciones con proveedores/suministradores/tejido empresarial	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social contribuiría a una mayor vinculación con la comunidad	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social se ejercen para atender a demandas sociales (presiones de la comunidad)	1	2	3	4	5
El desarrollo efectivo de prácticas de responsabilidad social se ejercen para atender a presiones internas (demandas de los empleados)	1	2	3	4	5
Las prácticas de RS mejorarían la competitividad de mi universidad	1	2	3	4	5
Las prácticas de RS ayudarían a encontrar nuevas vías de colaboración con el tejido empresarial	1	2	3	4	5
Las prácticas de RS ayudarían a aumentar la financiación de la Universidad	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia

Indique su grado de acuerdo con las siguientes BARRERAS/FRENOS para implantar/desarrollar responsabilidad social en su Universidad (1: totalmente en desacuerdo; 5; totalmente de acuerdo)

FRENOS	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
Falta de formación sobre la RS	1	2	3	4	5
Escasez de recursos financieros	1	2	3	4	5
Escasez de recursos humanos	1	2	3	4	5
Falta de tiempo	1	2	3	4	5
La creencia de que estas prácticas no mejoran la situación financiera	1	2	3	4	5
La creencia de que la legislación y gestión medioambiental no es relevante para mi	1	2	3	4	5

Universidad					
Los proveedores más habituales de la Universidad no consideran importantes las cuestiones sociales y medioambientales	1	2	3	4	5
Los estudiantes no consideran importantes las cuestiones sociales y medioambientales	1	2	3	4	5
Los empleados no consideran importantes las cuestiones sociales y medioambientales	1	2	3	4	5
El tejido empresarial no considera importante la cuestiones sociales y medioambientales	1	2	3	4	5
La dificultad de integrar los aspectos sociales y medioambientales en la estrategia de la Universidad	1	2	3	4	5
Los posibles costes políticos derivados de una mayor transparencia y rendición de cuentas	1	2	3	4	5
El modelo de gobierno de la Universidad	1	2	3	4	5
La falta de instrucciones claras y la posible obligatoriedad (cumplimiento de la normativa)	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Definición de los términos o constructos utilizados

Consejo Social: Es el órgano que busca integrar la Universidad con la sociedad en la que tiene su origen y fin, procurando mantener a ambas unidas, en una permanente interacción⁴. El Consejo Social se configura como el máximo órgano de representación de la sociedad en la Universidad y ejerce las funciones que se le atribuyen en la Ley orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.

Equipo de gobierno: Es el órgano de dirección de la Universidad, encargado de gestionar el funcionamiento de la misma. El equipo de gobierno de una universidad está compuesto, entre otros, por el rector, gerente, vicerrectores de diferentes áreas de la actividad universitaria, secretario, etc.

⁴ Fuente: <http://www.uca.es/consejosocial/portal.do?IDM=42&NM=1> Fecha de consulta realizada el 12 de junio de 2013.

Isomorfismo mimético: Se relaciona con la imitación que ciertas organizaciones utilizan para reducir su incertidumbre. Es decir, *“las organizaciones tienden a tomar como modelos a otras organizaciones de su entorno que perciben como más legítimas o exitosas”* (Di Maggio y Powell, 1983: p. 152).

Isomorfismo coercitivo: *“Es el resultado de las presiones tanto formales como informales ejercidas sobre la organización por otras organizaciones de las que dependen y por expectativas culturales en la Sociedad de la cual funcionan”* (Di Maggio y Powell, 1983: p. 150).

Isomorfismo normativo: Está relacionado principalmente con la profesionalización o esfuerzo colectivo de los miembros de una misma ocupación por definir las condiciones y métodos de trabajo con lo que crean una serie de valores que se difunden por el campo organizativo (DiMaggio y Powell, 1983).

Responsabilidad social corporativa: *“La responsabilidad social de las empresas implica, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno, gestión y estrategia de políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”* (Foro de Expertos de RSC, 2005).

Responsabilidad social universitaria: RSU 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, responsabilizarse, por lo tanto, de las consecuencias y los impactos que se derivan de*

sus acciones. Supone rendir cuentas a la sociedad de los avances positivos y negativos respecto a los compromisos asumidos con sus grupos de interés y, en general, en materia de derechos humanos, medio ambiente, buen gobierno y compromiso social” (De la Cuesta y otros, 2010: p. 236).