

El modelo integral de *stakeholders* en la gestión de la responsabilidad social de los servicios de deporte universitarios

The comprehensive model of stakeholders in the management of the social responsibility at the university sports departments

Òscar Chiva Bartoll

Elsa González Esteban

Carlos Hernando Domingo

Universidad Jaume I (UJI)

Abstract

Este trabajo propone la inclusión del *modelo integral de stakeholders* en la gestión de la responsabilidad social de los servicios de deporte universitarios. En primer lugar se analiza la complejidad del hecho deportivo como fenómeno social que se ha integrado en el seno de la institución universitaria. A partir de este punto se aborda el papel de los servicios de deporte y su posición frente a la responsabilidad social, tanto en su vertiente de entidades vinculadas a la universidad, como desde su naturaleza particular basada en la promoción de actividad físico-deportiva con fines educativos. Tras este análisis se lanza una propuesta de gestión ética que integra la respuesta a la responsabilidad social como parte del propio modelo de gestión. Los fundamentos que sostienen esta propuesta parten de una revisión de la teoría de *stakeholders* realizada desde la ética discursiva, de forma que se integra al planteamiento de los grupos de interés el fundamento normativo dialógico.

Abstract

This paper proposes the inclusion of the *comprehensive stakeholders model* in the management of the social responsibility at the university sport departments. First, we

analyze the complexity of the sporting event as a social phenomenon that has been integrated within the university. From this point, we study the role of the college sport services and the characteristics of its social responsibility. This analysis is carried out both from its conception as entities related to the university, and from its particular nature based on the promotion of physical and sporting activities for educational purposes. Consequently, the paper makes a proposal for ethical management of college sports departments that involves the response to social responsibility as part of their own management model. The principles which support this proposal are based on a review of the stakeholder theory from the discourse ethics approach. In this way, our proposal integrates the approach of stakeholders with the normative basis of the discourse ethics.

Palabras clave:

Responsabilidad social universitaria, deporte, servicio de deportes universitario, gestión deportiva.

Key words:

Social responsibility, sport, college sport department, sports management.

1. Introducción

El hecho deportivo se ha extendido como una realidad de interés general que a día de hoy cumple un papel incuestionable en la sociedad. Tanto es así que bajo la premisa de su contribución a la educación integral, la oferta de actividad físico-deportiva es concebida como un servicio plenamente exigible a la institución universitaria. Para dar respuesta a esta demanda, a la universidad le es requerida la implantación de unidades y estructuras de gestión específicas conocidas generalmente como unidades o servicios de deporte universitarios (Almorza, Yébenes, Bablé, Rivas, Ronquete & Casadi, 2011). Estos servicios de deporte, en tanto que universitarios, cuentan con unas exigencias y demandas sociales propias que las diferencian de otras entidades y servicios dedicados a la promoción deportiva (Canibe, 2011).

A partir de dichos planteamientos, el presente artículo trata de analizar la responsabilidad social de los servicios de deporte universitarios dándola a entender como una necesidad que debe ayudar a afianzar la legitimidad de su praxis y que, además, puede ayudar a orientar su gestión ética. Para ello se abordan consecutivamente una serie de apartados en los que se tratan cuestiones como la complejidad del hecho deportivo como fenómeno social emergente, las características del deporte en la universidad, las particularidades y dimensiones de la responsabilidad

social universitaria, y la cuestión sobre la responsabilidad social de los servicios de deporte universitarios. Por último, para dar respuesta a los requerimientos planteados, el artículo sugiere el modelo integral de *stakeholders* como modelo de gestión de la responsabilidad social de los servicios de deporte universitarios.

2. El hecho deportivo como fenómeno social complejo

Para entender el sentido y la razón de ser de los servicios de deporte universitarios y delimitar así su responsabilidad social, es necesario conocer previamente la naturaleza compleja del hecho deportivo como fenómeno social emergente. Desde su vertiente como actividad social propiamente humana, del deporte emana lo que se conoce como hecho deportivo (Domínguez, 1995). Existe, sin embargo, una diferencia clara entre los conceptos *deporte* y *hecho deportivo* basada en la proyección del deporte en la dimensión social. Profundizando en la diferenciación entre *deporte* y *hecho deportivo* Cagigal (1996, 794) refrenda la existencia de dos aproximaciones específicamente independientes, “por una parte se puede concebir el *deporte* como realidad ontológica y por otra el *hecho deportivo* como realidad social”. De modo que el hecho deportivo tiene en cuenta todas las consecuencias sociales que se derivan del deporte, incluyendo todo un conglomerado de relaciones intersubjetivas que tienen su origen en el deporte y que pueden llegar a interferir en otras esferas sociales.

Debido a la variedad de enfoques emergentes del hecho deportivo, a la hora de hablar de gestión deportiva se hace necesario aclarar a cuál de los ámbitos del deporte se hace referencia, empleando calificativos como recreativo, competitivo, educativo, universitario, etc. Pues, igual que no es lo mismo el deporte espectáculo que el deporte para todos, o que el deporte en la universidad; no tiene tampoco ningún sentido hablar de gestión deportiva de un modo genérico. Cada modelo de gestión deportiva tendrá unos objetivos y una idiosincrasia muy diferentes, lo cual deberá ser tenido muy en cuenta a la hora de planificar su gestión tanto en términos estratégicos como de responsabilidad social (Morales, 2009, 96). Cada cual tendrá unos objetivos y en base a ellos deberá articular un modelo de actuación particular.

Como punto de partida, en este artículo se desvelan los objetivos del deporte en la universidad a partir la metodología hermenéutico-crítica. Este método, ampliamente empleado en terrenos como la filosofía práctica y las éticas aplicadas, trata de dar a conocer desde el interior de cada institución el bien interno que da legitimidad y sentido a su praxis. Para ello, es necesario en este punto un trabajo de reflexión y análisis de los valores y deberes que acotan la praxis de los servicios de deporte universitarios, atendiendo a elementos como el tipo de sujeto para el que se orienta la gestión, los valores que se estiman preponderantes a la hora de tomar decisiones, la alineación de sus objetivos con la misión de la universidad, etc. Esta aproximación

se desarrollará tanto a partir de la bibliografía específica, como del análisis del marco legislativo relacionado. De esta forma se irán acotando progresivamente los objetivos de los servicios de deporte universitarios.

Para empezar destacamos de inicio los contenidos genéricos que la gestión deportiva debe acometer según las investigaciones llevadas a cabo por Milewski & Bryant (1985), a saber: gestión, marketing, contabilidad, relaciones públicas, comunicación interpersonal, planificación y organización de programas de actividades.

En esta misma línea García-Ferrando (1990, 261) indica que las principales funciones de la dirección deportiva son: “la supervisión, la coordinación de funciones, la dirección de planes, el planteamiento de objetivos, etc.” Por tanto podría decirse, en síntesis, que la gestión se basa ante todo en la toma de decisiones alineadas con la razón de ser de la entidad gestionada. Las decisiones entorno a aspectos como: administración, personal, aspectos económicos, programación de medios, control de materiales y equipamientos, conservación y mantenimiento de instalaciones, organización de actividades, etc., deben tener unos objetivos determinados en función de las metas propias del deporte en la universidad.

3. El deporte en la universidad

Actualmente sigue resultando una ardua tarea hablar del concepto de deporte en la universidad, ya que es un fenómeno que aún no goza de una identidad clara y definida. El caso es que aunque en otras culturas no sucede lo mismo, en nuestro país existen diferentes modelos y concepciones de deporte en la universidad, lo que provoca que en ciertos casos, como afirma López-Yeste (2009, 27), ni siquiera quienes se encargan de su gestión tengan claro lo que tienen entre manos ni, por consiguiente, el camino a seguir. Desvelando este mismo hecho, Aguado (2006, 155) profundiza en la diversidad de modelos que se dan en el territorio estatal, convirtiéndose a su vez estas diferencias estructurales, en diferencias en la gestión y la organización del mismo.

Por otra parte, si nos apoyamos en la delimitación de algunas leyes de deporte autonómicas veremos que su definición de deporte en la universidad tampoco llega mucho más lejos. Tal como señala Hernando (2006), son varias las que se suscriben a la siguiente definición del Artículo 57 de la ley del deporte del País Vasco: “*Toda actividad deportiva, competitiva o recreativa practicada exclusivamente por la población universitaria en el seno de los programas deportivos de las universidades*”. Definición que, según se adelantaba, se refleja en la misma línea en la ley del deporte de la Comunidad de Murcia, la de Navarra y la de Castilla y León.

Por otra parte, la L.O.M.L.O.U., en su Artículo 90, expone que el deporte en la universidad tiene el sentido de contribuir no sólo a la mejora de la salud, la calidad de vida y las condiciones físicas, sino también a la formación en valores y competencias,

contribuyendo a la formación integral. Así pues, como igualmente recoge López-Yeste (2002), el deporte en la universidad debe tener un perfil eminentemente educativo, convergiendo en él un conjunto de actuaciones que eduquen y se alineen con las metas principales de la universidad. Idea que también es refrendada por Canibe (2011), quien destaca la necesidad de entender que el deporte en la universidad no es, o al menos no debe ser, únicamente el deporte que se practica dentro de la universidad por el mero hecho de desarrollarse en dicho emplazamiento, sino que necesita tener un carácter diferenciador centrado en su capacidad formativa. Una identidad propia que, como defienden Almorza et al. (2011, 39), debe basarse en el desarrollo de valores y la formación integral.

De hecho, ¿qué otro sentido tendría la práctica de deporte en el seno de una institución educativa como la universidad sino su contribución a la formación integral? En esta línea, Martínez (2006) advierte que la universidad ha estado volcada en la actividad intelectual, no sabiendo reconocer la contribución que el deporte puede tener en el desarrollo armónico de su población. Además, en palabras de Morales (2009, 86) diremos que:

Ahí es donde desde nuestro planteamiento creemos que debe encuadrarse el deporte en la universidad, como complemento a la docencia y a la investigación que favorezca, entre otros, la dimensión de los valores que la propia Universidad busca, potenciando su implicación social, gracias a sus aspectos dinamizadores.

Por tanto, el carácter diferenciador basado en la formación integral es uno de los aspectos a destacar en la definición que se persigue del deporte en la universidad. No obstante, la cosa no queda aquí, sino que llegando un poco más lejos, veremos a continuación si el deporte en la universidad debe cumplir su función formadora únicamente con el alumnado, o si por el contrario, debería abrirse a toda la población universitaria, ya que se trata de un hecho crucial a la hora de estudiar la responsabilidad social asociada a su gestión.

Almorza et al. (2011, 76) indican que casi una sexta parte de la comunidad universitaria es usuaria de los servicios de deportes, siendo cerca del 12% usuarios de los colectivos de Personal de Administración y Servicios (P.A.S), y Personal Docente e Investigador (P.D.I.). Asimismo, en su estudio sobre las universidades andaluzas, Almorza, Yébenes, Rivas & Bablé (2010) indican que el porcentaje de la población de P.D.I.-P.A.S. usuario deportivo supera casi en dos puntos y medio al de la población de alumnos.

Pero además, al abordar la gestión de los servicios de deporte universitarios cabe preguntarse con Morales (2009) y Roca (2006), si aparte de pensar en usuarios como los estudiantes, el P.A.S. y el P.D.I., tiene sentido ampliar el radio de acción hacia la sociedad en general.

En definitiva, de lo dicho hasta el momento, debe quedar la idea de un enfoque educativo del deporte en la universidad que impregne las propuestas de los servicios de deporte universitarios. Pero además, no debe olvidarse un importante enfoque social que permita expandir su radio de acción hacia el entorno universitario, siendo todo ello gestionado desde una perspectiva integradora a partir de su alineación con las legítimas metas de la institución universitaria.

Por otra parte, aunque gozan de gran autonomía, los servicios de deporte universitarios no son entidades totalmente independientes, sino que se encuentran sujetos a una serie de obligaciones y responsabilidades relacionadas con la institución universitaria (Almorza et al., 2010). Por tanto, para delimitar la responsabilidad social de los servicios de deporte universitarios es necesario, además, conocer la naturaleza y dimensiones de la responsabilidad social universitaria. Cuestión que se aborda en el siguiente apartado.

4. Responsabilidad social universitaria

Para delimitar el alcance del término responsabilidad social, como indica De la Torre (2009), han de tenerse en cuenta características esenciales como su carácter voluntario, una visión pluralista de las entidades y la consideración de los grupos afectados. Asimismo, para el caso concreto de la responsabilidad social universitaria (R.S.U.), dentro de su especificidad, se plantea la aplicación de un conjunto de valores y principios desarrollados desde la propia universidad para consumir un proceso de transferencia e intercambio con la sociedad (Gaete, 2012).

En virtud de lo anterior, la búsqueda de un modelo de R.S.U. es algo que en la *Global University Network for Innovation* (G.U.N.I.), ya viene planteándose desde su creación en 1999. En uno de sus informes, G.U.N.I., (2008, 40), se apunta hacia un sentido de la R.S.U. que entronca totalmente con la concepción de la misión de la universidad en tanto que institución al servicio del desarrollo social:

La noción de “responsabilidad social universitaria” (R.S.U.) ha adquirido un sentido distinto en el siglo XXI y ha pasado a referirse a la relación entre el papel desempeñado por las instituciones de educación superior (IES) en la formación de personas que poseen perfiles multidisciplinares, y que generan conocimiento en el contexto de su aplicación y se vinculan orgánicamente al entorno, y lo que la sociedad demanda en beneficio de sus mayorías.

Esta concepción apuntala la idea de que en la universidad actual su bien interno no puede separarse de su responsabilidad social. Es decir, el cumplimiento de la misión

formadora de la universidad revierte directamente sobre el entorno, por lo que uno de sus pilares fundamentales radica en buscar la excelencia en la consecución de su misión.

Asimismo, la Conferencia Mundial sobre Educación Superior (C.M.E.S., 2009), aborda la naturaleza del compromiso entre sociedad y educación superior en términos de responsabilidad social, invitando a reforzar la relación con el entorno y los agentes locales, y entendiendo a la comunidad universitaria y a los agentes locales como partes interesadas.

Circunscribiendo el análisis a la situación española, debe atenderse al informe que la Comisión Técnica de expertos de la *Estrategia Universidad 2015* (E.U. 2015), presentó a los órganos colegiados del Sistema Universitario: *Consejo de Universidades* (C.U.), *Conferencia General de Política Universitaria* (C.G.P.U.) y *Consejo de Estudiantes Universitario del Estado* (C.E.U.N.E.). Este informe, en términos de responsabilidad social, subraya la necesidad de poner el acento no sólo en la formación especializada de las titulaciones, sino también en la formación continua y en la formación integral.

Además, tal como reza dicho informe, en la dimensión social de la universidad se antoja ineludible un compromiso con el conjunto de la sociedad, desde donde se articulen modelos de innovación y de desarrollo social, cultural, económico y ambiental que sean socialmente responsables y sostenibles.

Profundizando más en el estudio de la R.S.U. irrumpen en escena trabajos como los de Bricall (2000), Burrows (2009), Gaete (2012), Vallaey (2008), Rodríguez (2010), o la adaptación universitaria de los informes de responsabilidad social del *Global Reporting Initiative* (G.R.I.) propuesta por Larrán & López (2010). Como nexo común a estas iniciativas se identifican una serie de *stakeholders* ante quienes las universidades deben rendir cuentas de su funcionamiento: estudiantes, empresas y otros organismos sociales, el gobierno, el personal académico y los proveedores de recursos públicos o privados para el funcionamiento institucional.

Desde aquí, en concordancia con Gaete (2012), se defiende una idea de R.S.U. que implica acciones relacionadas con la docencia, la investigación, la extensión y la gestión universitaria. Concretamente, se alude a la necesidad de una respuesta socialmente responsable ante los requerimientos de los diferentes *stakeholders* implicados en cada una de estas dimensiones.

En esta misma línea, Vallaey (2008) y Rodríguez (2010) enumeran una serie de estrategias que debe tener en cuenta la Universidad para acometer su responsabilidad social:

- La participación de todos los *stakeholders* o grupos de interés en el acontecer de los procesos de la universidad.
- La alineación de los planes de estudios, la investigación, la extensión y los métodos de enseñanza con las necesidades y problemas sociales.
- La constatación de los resultados y la satisfacción de los implicados en los procesos de gestión.

De estos puntos se extrae que la institución universitaria no puede aspirar a la excelencia sin tener presente la responsabilidad social que se le exige en todas sus funciones. En concreto, el deporte en la universidad queda acotado tanto en la función docente (educación no formal) como en la de extensión universitaria, pues como se aclaraba en el punto anterior, comprende al conjunto de la práctica físico-deportiva realizada no sólo por los estudiantes universitarios sino también por el resto de la comunidad universitaria (colectivo profesional) y ciudadanos practicantes dentro de la oferta de la universidad.

Queda claro entonces que los servicios de deporte en la universidad desempeñan un papel vital en la función de extensión universitaria, puesto que ejercen como agentes de extensión de los conocimientos, experiencias y valores de la universidad hacia el resto de la comunidad. Sin embargo, el mero hecho de participar en la función de extensión universitaria no implica que los servicios de deporte estén cumpliendo satisfactoriamente con su responsabilidad social, ni mucho menos que su existencia deba ser entendida como una respuesta particular de la universidad ante su responsabilidad social. De hecho, no debe olvidarse que lejos de la mera acción social, la asunción de la responsabilidad social implica la rendición de cuentas ante todos los *stakeholders* que se ven afectados por su praxis. Por lo que se abre la disquisición sobre la existencia de una responsabilidad social propia de los servicios de deporte universitarios.

5. La responsabilidad social de los servicios de deporte universitarios

La responsabilidad social, como se ha visto, no debe concebirse como algo aparte o separado de las funciones normales de una entidad, sino que debe acometerse desde el ejercicio de sus funciones básicas (Doh & Guay, 2004; Filizoz & MÜcahit, 2011; Smith & Westerbeek, 2007). Es decir, debe practicarse a diario en todos los ámbitos de la gestión, tanto en el cumplimiento del bien interno, como en la rendición de cuentas con todas las partes interesadas, entendiéndose entonces como un modelo de gestión que integre las expectativas de sus stakeholders o *grupos de interés* (Burrows, 2009; Doh & Guay, 2004; Filizoz & MÜcahit, 2011; Gaete, 2012; Smith & Westerbeek, 2007).

Para determinar la existencia de responsabilidad social en los servicios de deporte universitarios, habrá que ir avanzando poco a poco y responder, en primer lugar, a la siguiente cuestión: ¿tiene sentido atribuir a los servicios de deporte universitarios una responsabilidad social específica? A lo que respondemos con Cortina (1997, 25) que “Cualquier entidad cuyas decisiones tengan consecuencias sociales debe asumir su responsabilidad social y pública por ellas”.

Sin duda, en tanto que poseen intencionalidad y posibilidad de decidir, puede afirmarse que los servicios de deporte universitarios son responsables por sí mismos de

sus acciones, aunque pertenezcan a un nivel organizativo mayor como la universidad. Sin ir más lejos, una estructura organizacional propia, así como la existencia de un bien interno exclusivo, los dota necesariamente de responsabilidad por las consecuencias que puedan acarrear sus decisiones.

Por lo que convendrá proponer un patrón de referencia para la reflexión, el diálogo y la posterior toma de decisiones de los servicios de deporte universitarios. Ahora bien, ¿quién conforma el servicio? ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Qué se tiene en cuenta a la hora de decidir? La responsabilidad social exige responder ante los implicados por las consecuencias de las decisiones, luego es obvio que desde esta perspectiva las demandas e intereses de los afectados deben ser tenidos en cuenta.

Este hecho requiere aportar innovaciones en esta parte del modelo de gestión, de manera que se dé voz a las partes interesadas y se las integre dentro de los procesos estratégicos. Es decir, las cúpulas directivas de los servicios de deporte universitarios tendrán que dar cuenta de las demandas que en los diferentes ámbitos de acción puedan elevar los trabajadores, los usuarios, los proveedores, la comunidad local, las administraciones, la propia institución universitaria, las federaciones deportivas, etc.

En este sentido, como indica (Carrol, 1991), el modelo de *stakeholders* tiende un puente entre la gestión estratégica y la responsabilidad social. Por lo que en la línea marcada por Filizoz & Múcahit, (2011) y Smith & Westerbeek (2007), este modelo se erige como el candidato ideal para proponer un avance en la gestión socialmente responsable de los servicios de deporte universitarios. De esta manera, aquellos servicios que opten por el modelo de *stakeholders* podrán alcanzar la integración de los intereses de cuantos se vean afectados por sus decisiones.

Para conocer esos intereses y demandas, el servicio deberá abrir los canales de información y comunicación oportunos con sus afectados. En este punto, nos decantamos por el modelo de responsabilidad social fundamentado por la ética discursiva que proponen González-Esteban & García-Marzá (2006). Desde su perspectiva, la responsabilidad se define a partir de un diálogo con los afectados en el que se intentarán averiguar tanto los intereses que éstos comparten, y que por tanto son universalizables, como los intereses propios de cada grupo en particular (García-Marzá, 2004; González-Esteban, 2002).

Una vez conocidos esos intereses, los servicios de deporte tendrán que ser capaces de discernir cuáles deben ser tenidos en cuenta y cuáles no. Para ello, la clave está en la legitimidad y en la universalidad de dichas demandas. Una respuesta a esta necesidad se encuentra en la integración de la *teoría de stakeholders* con la *ética del discurso*, de manera que se puedan sentar las bases necesarias, tanto normativas como estratégicas, para poder llevar estos planteamientos a la práctica.

Esta complementación entre el modelo de *gestión de stakeholders* y la *ética del discurso* ha sido desarrollada por González-Esteban (2001), desplegando a partir de su trabajo una propuesta propia llamada *modelo integral de stakeholders*. Dicho modelo,

definitivamente, será la propuesta aquí elegida para dar cuenta de la responsabilidad social de los servicios de deporte universitarios.

6. Propuesta de gestión de la responsabilidad social de los servicios de deporte universitarios

A raíz de la revisión de la teoría de *stakeholders* desde la ética discursiva, González-Esteban (2012a) aduce una serie de razones que posibilitan consolidar la pretendida dimensión ética de la teoría de *stakeholders* con los principios de la ética del discurso. Una dimensión en la que tienen cabida las propiedades esenciales de la responsabilidad social citadas anteriormente: carácter voluntario, visión pluralista y consideración de los *stakeholders*.

El planteamiento propuesto hace referencia a la comprensión plural de los servicios de deporte universitarios a partir de la consideración de todos sus *stakeholders*. Asimismo corrobora que la teoría propuesta por Freeman (1984) abre la puerta a la consideración de relaciones morales entre los *stakeholders*, superándose así los meros contratos jurídicos y sociales (García-Marzá, 2004). Finalmente, cabe decir que desde la perspectiva ética dialógica los *stakeholders* pasan a entenderse como fines en sí mismos, abandonando su papel de simples instrumentos o medios al servicio de los dirigentes.

En definitiva, desde la revisión de González-Esteban (2001), aquí se propone para los servicios de deporte universitarios un *modelo integral de stakeholders* en el que las tres dimensiones de la teoría de *stakeholders* planteadas inicialmente por Donaldson & Preston (1995), a saber, *descriptiva*, *estratégica* y *normativa*, se funden en la plasmación de un solo modelo. Dicha propuesta se dibuja como un marco desde el que reflexionar y desarrollar respuestas en relación a la responsabilidad social de los servicios de deporte universitarios. A continuación se proyecta cómo quedarían estas dimensiones en este terreno concreto. Aunque el modelo se entiende como una integración de las tres dimensiones, conviene aclarar que se describen a continuación una a una por motivos de claridad expositiva.

6.1. Dimensión normativa

Producto de la racionalidad intersubjetiva que emerge de la ética del discurso, los fundamentos normativos planteados de la mano de González-Esteban (2012b) son:

- La clasificación de intereses en: individuales o particulares, grupales o de alianzas, y generalizables o universalizables.

- La concepción de *stakeholder* se ha redefinido como un interlocutor válido que debe ser tenido en cuenta.
- Los atributos que ayudan a identificar a los *stakeholders* son: poder estratégico o de influencia, poder comunicativo, urgencia y legitimidad.
- Los procesos dialógicos son exigencias procedimentales en sí mismos, por lo que deben celebrarse para que sea legitimado bajo el cumplimiento de los siguientes principios: de sinceridad, de inclusión, de simetría y de reciprocidad.

El centro de esta postura normativa radica en el entendimiento de los *stakeholders* como *finés en sí mismos*, entendidos como *interlocutores válidos* con poder no sólo estratégico (poder de influir en las decisiones de otros), sino también comunicativo (poder de expresar sus intereses y llegar a acuerdos y consensos), capaces de generar proyectos a largo plazo en los servicios de deporte universitarios, a partir de la legitimidad de sus propuestas. Así, emerge además una concepción plural de los servicios de deporte universitarios en la que la diversidad de intereses (particulares, grupales y generalizables), servirá de guía y referente normativo para la gestión.

6.2. Dimensión descriptiva

Desde la dimensión descriptiva se propone, en primer lugar, la elaboración de un mapa de *stakeholders* de los servicios de deporte universitarios. En la figura 1 se presenta un ejemplo genérico de mapa de stakeholders para los servicios de deporte universitarios.

Posteriormente, a raíz de este mapa, se propone desde aquí entrar en el examen de las características particulares de los stakeholders, mediante la elaboración de una planilla o ficha de recogida de información. En dicha planilla figurarían una serie de entradas en base a los principios requeridos por el modelo planteado, tales como: las posibilidades de interacción (afectar y ser afectado) entre *stakeholders* y organización, y los atributos que los definen como *stakeholders*, a saber, poder estratégico, poder comunicativo, urgencia y legitimidad de sus intereses. Asimismo, debería acordarse la necesaria revisión periódica de estos instrumentos de análisis descriptivo, en pos de facilitar su ajuste a las cambiantes necesidades y realidad estructural de los servicios de deporte universitarios.

6.3. Dimensión estratégica

Por último, a la dimensión estratégica correspondería hacer un examen de los procesos de relación entre el servicio de deportes y sus *stakeholders*, tratando de acercar la situación actual hacia el nuevo horizonte de gestión. En este sentido, el trabajo que

presentamos parte de la premisa de que la prioridad no radica en el *stakeholder* por sí mismo, sino en el tipo de interés que éste manifiesta. Es decir, en caso de conflicto son los intereses los que deben ser priorizados, no los *stakeholders*.

Para ello se insta a la celebración de discursos o diálogos en el seno de los servicios de deporte universitarios, basados en los principios de sinceridad, inclusión, reciprocidad y simetría. Estos diálogos deberían ser periódicos para facilitar la fluidez de la comunicación entre todas las partes. En ellos, se recomiendan una serie de pautas que se recogen en los siguientes sub-apartados.

a) Determinar un orden del día claro de los temas a tratar

Es imprescindible aclarar, a priori, los propósitos de la reunión y determinar el grado de implicación de los *stakeholders* en función de sus intereses. Así, con el conocimiento previo de los aspectos a tratar en cada reunión, los participantes podrán preparar su actuación y optimizar el proceso. Obviamente, la responsabilidad de la parte organizativa del diálogo recaerá en los órganos de dirección. En este caso, en el director del servicio de deportes universitario, en tanto que es la persona que está al día de todos los procesos y gestiones que se están produciendo. Además, será el responsable de advertir hasta qué punto los *stakeholder* podrán influir en la toma de decisiones de cada conflicto. Cabe recordar que el consenso es una situación ideal, pero cuando hablamos de la práctica, hay que manejar también estrategias que den viabilidad a este proceso aún cuando la situación ideal no se produzca.

b) Fijar las reglas prácticas de funcionamiento del diálogo

En este punto cabe la posibilidad de acordar estas reglas al inicio. En cualquier caso, el formato debe dar opción a todos los implicados (*principio de inclusión*) a dar a conocer sus intereses y esgrimir los argumentos sobre los que defienden su legitimidad. Asimismo, debe existir, al menos, un turno de contrarréplica estructurado y con las mismas opciones para cada *stakeholder*, de forma que el diálogo sea fluido (*principios de reciprocidad y simetría*). En este punto, cabe la posibilidad de utilizar a alguien como facilitador externo en aras de modular los vaivenes emocionales o afectivos que pueden aflorar y distorsionar el proceso. El papel de este agente se centraría en recordar, si fuera necesario, los principales valores y el sentido comunicativo (que no estratégico) del procedimiento dialógico.

c) Determinar a los representantes de los diferentes stakeholders

Para ello pueden tenerse en cuenta criterios como la experiencia, reputación, disponibilidad, predisposición, etc. Además, cabe esperar que en función del objetivo del proceso, no siempre sea la misma persona la que represente a cada *stakeholder*. En este punto, se entiende que lo deseable es que cada *stakeholder* proponga y elija a su representante antes de cada diálogo.

d) Revisión y seguimiento de los compromisos anteriores

Se proponen tres fases en la ejecución del proceso. Una primera, de seguimiento, en la que se aborde la situación y cumplimiento de los compromisos establecidos en el diálogo anterior. Una segunda en la que se introduzcan en el proceso dialógico los nuevos puntos del orden del día y, una tercera, a modo de conclusión, en la que se recojan los nuevos acuerdos y las pautas acordadas para su cumplimiento.

Dicho proceso pretende facilitar que se puedan dar las condiciones de simetría entre todos ellos, donde se respete el mínimo moral de justicia y donde, además, se ponga de relieve el carácter intersubjetivo del acuerdo. A partir de este enfoque, según se anticipaba, la gestión de un servicio de deportes universitario podrá considerarse socialmente responsable cuando asuma el acuerdo de todos los implicados. Sin embargo, a efectos prácticos cabe incidir en que dicho acuerdo se entiende como un proceso y no como un hecho, es decir, la valoración ética del mismo dependerá del procedimiento desarrollado para la toma de decisiones, o lo que es lo mismo, de las condiciones del diálogo y del *posible* acuerdo, más que del contenido resultante de dicho proceso (García-Marzá, 2004). Luego, será a partir de acuerdos intersubjetivos basados en el poder comunicativo, desde donde se podrá hablar de corrección moral de las decisiones tomadas y, en el contexto de los servicios de deporte universitarios, de una gestión ética y socialmente responsable.

7. Conclusiones

Para dar respuesta a la responsabilidad social de los servicios de deporte universitarios el presente artículo propone la inclusión del modelo integral de *stakeholders* en sus respectivos sistemas de gestión. El trabajo argumenta cómo este modelo, que se basa en la complementación entre la teoría de *stakeholders* y la ética del discurso, responde satisfactoriamente a los requerimientos de la responsabilidad social de los servicios de deporte universitarios, tanto en lo relativo al cumplimiento de su *bien interno*, como en lo referente a los intereses legítimos de sus grupos de interés.

La adopción del modelo integral de *stakeholders* nos permite, según los argumentos esgrimidos en el trabajo, estar en disposición de responder a las preguntas formuladas previamente como: ¿Quién es responsable?, ¿De qué es responsable? y ¿Bajo qué criterio o norma? La piedra angular que da respuesta a estas cuestiones la encontramos en la concepción plural de los servicios de deporte universitarios. Esta concepción plural radica en la idea de que los servicios de deporte universitarios se definen necesariamente y adquieren su identidad propia a partir del conjunto de sus *stakeholders*. Desde esta perspectiva, los diferentes *stakeholders* se entienden como agentes morales con capacidad de elección y racionalidad, por lo que son responsables de la consecución tanto del *bien interno* de los servicios de deporte universitarios

(educación integral y promoción de la práctica físico-deportiva a toda la sociedad), como de los intereses legítimos de sus *stakeholders*, entre los que podríamos destacar: servicio de calidad, amplia oferta de actividades, buenas condiciones de trabajo, colaboración en el desarrollo de eventos deportivos universitarios, inclusión de la comunidad externa, precios públicos, etc.

A la hora de hacer efectivo este modelo de gestión de la responsabilidad social el artículo propone una serie de orientaciones entre las que destacan:

- Celebración de diálogos periódicos entre *stakeholders*, entendidos como exigencias procedimentales.
- Elaboración de mapas de stakeholders y revisión anual de los mismos para facilitar su ajuste a las cambiantes necesidades.
- Concepción de que la prioridad en la toma de decisiones no corresponde a un *stakeholder* per se, sino a la legitimidad y al carácter universalizable de cada interés.

Por último, con la mirada puesta hacia el futuro, concluimos que este planteamiento, de acuerdo con los referentes que emanan del mundo empresarial, tiene un gran potencial para reforzar la respuesta ante la responsabilidad social de los servicios de deporte universitarios, ya que a partir del mismo pueden emerger acciones y estructuras encaminadas al desarrollo de otras buenas prácticas como los informes de responsabilidad social, los códigos éticos, etc.

Bibliografía

- » Aguado, J. L. (2006). Estructura del deporte universitario. En R. Teruel (Dir.), *El deporte universitario en España: actualidad y perspectivas de futuro* (pp.151-167). Madrid: Dykinson.
- » Almorza, D., Yébenes, A., Rivas, R. & Bablé, J. A. (2010). *El deporte universitario en Andalucía*, Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz, Cadiz.
- » Almorza, D., Yébenes, A., Bablé, J. A., Rivas, R., Ronquete, J. & Casadi, I. (2011). *Estudio Diagnóstico del Deporte Universitario Español*, Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz, Cádiz.
- » Bricall, J. M. (2000). *Universidad 2000*. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas. Recuperado en 10 de Diciembre de 2013 en <http://www.oei.es/oeivirt/bricall.htm>
- » Burrows, J. (2009). "Going beyond labels: a framework for a profiling institutional stakeholders". *Contemporary Education*. 70, (4), 5-10.

- » Cagigal, J.M. (1996). *Obras selectas*, C.O.I., A.E.D.P, Ente de promoción deportiva J.M. Cagigal, Madrid.
- » Canibe, A. (2011). “El papel del deporte en los campus de excelencia universitarios.” *Tándem, Didáctica de la Educación Física*, 38-46.
- » Carroll, A. B. (1991). “The pyramid of corporate social responsibility. Toward the moral management of organisational stakeholders.” *Business Horizons*, 34 (5), 39-48.
- » Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. (2009). La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. París: UNESCO. Recuperada el 5 de mayo de 2014 en http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf
- » Cortina, A. (1997). Presupuestos éticos del quehacer empresarial. En A. Cortina. (Dir.), *Responsabilidad de la ética para la empresa* (pp.13-36). Visor, Madrid.
- » De la Torre, I. (2009). “Fundamentos de la responsabilidad de la empresa”. *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*. Núm. 1. Recuperado el 1 de abril de 2014 en <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/1/index.html>
- » Doh, J. & Guay, T. (2004). “Globalization and corporate social responsibility: how non-governmental organizations influence labor and environmental codes of conduct.” *Management Internacional Review*, 44 (3)7-30.
- » Domínguez, J. L. (1995). *Reflexiones acerca de la evolución del hecho deportivo*. Universidad del País Vasco, Bilbao.
- » Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). “The stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- » Dunning, E. (2003). *El Fenómeno Deportivo: Estudios Sociológicos en torno al Deporte, la Violencia y la Civilización*. Paidotribo, Barcelona.
- » Filozöz, B. & Mücahit, F. (2011). “Corporate Social Responsibility: A study of Striking Corporate Social Responsibility Practices in Sport Management”. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1405- 1417.
- » Freeman, R. E. (1984). *Strategic management. A Stakeholder Approach*. Toronto: Pitman.
- » 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. España. Recuperada en Enero de 2014 en: <http://evadoc.uva.es/handle/10324/923>
- » García-Ferrando, M. (1990). *Aspectos sociales del deporte. Una reflexión sociológica*. Alianza Editorial, Madrid.
- » García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Trotta, Madrid.
- » Global University Network for Innovation. (2008). *La educación superior en el mundo 2008: Educación superior: Nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social*. Mundi Prensa, Madrid.
- » González-Esteban, E. (2001). *La responsabilidad moral de la empresa. una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva*. Tesis doctoral. Universitat Jaume I, Castellón, España. [Versión electrónica] Recuperado en 3 Enero de 2014 en: <http://www.dialnet.unirioja.es/servlet/>

tesis?codigo=6944

- » González-Esteban, E. (2002). "Defining a post-conventional corporate moral responsibility". *Journal of Business Ethics*, 39,101-108.
- » González-Esteban, E. (2012a)." El modelo de empresa plural desde el enfoque de los stakeholders." *Debats*, 116, 71-80.
- » González-Esteban, E. (2012 b). Perspectiva de los grupos de interés en la RSE. En E. Raufflet, Lozano Aguilar, J. F., Barrera, E. & García de la Torre, C. (Coord.), *Responsabilidad social empresarial* (p.91-103). Pearson Educación, México.
- » González-Esteban, E. & García-Marzá, D. (2006). "La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Europa: la apuesta por un nuevo modelo de empresa. Una revision crítica desde la ética empresarial." *Reçerca. Revista de pensament i anàlisi*, 6, 157-170.
- » Hernando, C. (2006). Comunidades Autónomas y Deporte Universitario. En R. Terol, (Dir.), *El deporte universitario en España: actualidad y perspectives de futuro* (pp. 207-226). Dykinson., Madrid.
- » Hernando, C. (2010). "El Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte. Ámbito de la Actividad Física y Deporte en la Universidad". *Tandem, Monográfico Deporte y Universidad*, 35, 25-37.
- » Larrán, M. & López, A. (2010). Una propuesta de memoria de sosteibilidad universitaria como vía de diálogo con los diferentes grupos de interés. En M. De la Cuesta, C. De la Cruz & J. M. Rodríguez (Coords.), *Responsabilidad Social Universitaria* (pp. 99-124). Netbiblo, La Coruña.
- » Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. Publicada en el BOE número 89 de 13 de abril de 2007.
- » López-Yeste, A. (1999). *El deporte en la Universidad Politécnica de Valencia. Un estudio desde la psicología social del consumidor*. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.
- » López Yeste, A. (2002). *Gestión del Deporte Universitario*. Actas del I Congreso de Gestión del Deporte de la Asociación de Gestores profesionales de la Comunidad Valenciana. (pp. 37-45), Valencia, España.
- » Martínez, V. (2006). Orientación y tendencias del deporte universitario en España. En R. Terol (Dir.), *El deporte universitario en España: actualidad y perspectives de futuro* (173-184). Madrid: Dykinson.
- » Milewsky, J. & Bryant, J. (1985). *A survey of institutions offering sport administration and sport management courses*. Westerns Carolina University, Carlolina.
- » Morales, M. A. (2009). *La organización y gestión de las actividades fisicodeportivas en la Universidad: un caso práctico*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. Málaga, España.
- » Roca, J. (2006). El deporte universitario en el ámbito andaluz. En R. Teruel (Dir.), *El deporte universitario en España: actualidad y perspectives de futuro* (pp. 185-202). Madrid: Dykinson.
- » Rodríguez, J. M. (2010). Responsabilidad social universitaria; del discurso simbólico a los desafíos reales, pp. 3-24. En De la Cuesta, M. De la Cruz, C. & Rodríguez, J. M. (Coords.). *Responsabilidad Social Universitaria*, La Coruña: Netbiblo.

- » Smith, A. & Westerbeek, H. (2007). "Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility". *J.C.C.*, 25. Spring, 1-12.
- » Valleys, F. (2008). "Responsabilidad Social Universitaria; una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades", *Revista Educación Superior y Sociedad*, 13 (2): 191-220.